ASLAN UZUN / TEMSA

"5 YILDA 5 KAT BÜYÜRÜZ"

ALEX OOTES / AMAZON AVRUPA

"TÜRKİYE'DE KALICIYIZ"

capital.com.tr

Capital

Aralık 2019

Yıl 27
2019/12

16.00 TL

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 21.50 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

★ 20 KRİTERDE SIRALAMA NASIL DEĞİŞTİ?

★ 36 SEKTÖRÜN ŞAMPİYONLARI

Beğeni Liderleri

KAMİL YAZICI / ANADOLU GRUBU

"100 BİNLERİN HAYATINA DOKUNDUK"

ARAŞTIRMA

DEVLERİN 2020 BÜTÇE BEKLENTİSİ

TÜRKİYE DİYABET VAKFI
1996
TÜRKİYE DİYABET VAKFI
Türkiye Diyabet Vakfı mesafe tanımasın diye
Türkiye Diyabet Vakfı Başkanı
Prof. Dr. M. Temel Yılmaz
Vodafone Business Ürün ve Çözümler Direktörü
Berna Kulaksız
Türkiye Diyabet Vakfı tarafından yürütülen Diyabet Destek Noktası Projesi'nin mobil iletişim hizmetleri Vodafone tarafından karşılanmaktadır.
Mobil ve sabit hizmetlerimize dair detaylı bilgi için vodafone.com.tr/VodafoneBusiness/ sayfasını ziyaret edebilirsiniz.

Dijital
İş Ortağım

Mobil iletişim hizmeti Vodafone Business'ta

Diyabet Destek Noktası projesi ile diyabet hastalarının durumu uzaktan da kontrol edilebiliyor, tabletlerin SIM kartlarını Vodafone sağlıyor.

Detaylı bilgi: vodafone.com.tr/vodafonebusiness

Gelecek heyecan verici.

Hazır mısın?

vodafone
business

İŞİMİZ

Gıda, Kozmetik ve İlaç Sektörü için üretmekte olduğu "Yenilebilir Gıda Jelatini ve Kolajen Hidrolizatı" gibi yüksek katma değerli ürünleriyle, başta gıda sektörü olmak üzere 4 kıtada 60 ülkeye ihracatıyla

Türkiye'de Pazar Lideri

Halavet®

HERKES İÇİN JELATİN

İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi 7. Yol P1/A TUZLA / İSTANBUL TÜRKİYE +90 216 394 19 95

www.halavet.com.tr

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük (Sorumlu)
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Etkinlik ve Proje Direktörü Ali Erman İleri
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü (Tüzel Kişi Temsilcisi) Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal, Işıl Baysal Turan
Satış Koordinatörü Neyran Çınar, Burcu Kevser Karaçam
Satış Müdürü Burcu Acavut, Ecem Arda, Maya Yılmaz, Hatice Tarhan
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Ankara Reklam Satış Koordinatörü Sezinur Balıkçıoğlu
Ankara Reklam Satış Müdürü Beliz Balıbey **Tel:** 0 312 207 00 72 -73
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka **Tel:** 0 212 336 53 61 - 62

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2
Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık
BİGP üyesidir.

Copyright ©2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright ©2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Sedef Seçkin Büyük

2020 için beklentiler

Yılın son sayısını hazırlarken her şeye rağmen ekim ayında enflasyonun yüzde 9'un altını görmesi ekonomiden büyüme sinyalleri gelmesi bana iyi geldi. Peki Yeni Ekonomi Programı'nda önümüzdeki üç yıl için öngörülen yüzde 5'lik büyüme performansını, 2020, 2021 yılları için hedeflenen düşük cari açıklarla birlikte yakalamak mümkün olacak mı?

Tüm iş dünyasının aklında bu soru var. Çünkü Türkiye ekonomisinin son 70 yılında cari açık ve büyüme arasında negatif ilişki olduğu hepimizin bildiği bir gerçek. Bu 70 yılın 7'sinde cari fazla verildiğinde ekonomimiz istisnasız küçülmüş ve düşük büyüme performansı göstermiş. Konjonktür sayfalarının yazarı Dr. Orhan Karaca, önümüzdeki 3 yılda yüzde 5 civarında büyüme olursa cari açığın dengelenmek bir yana yükseleceğini düşünüyor. "Önümüzdeki 3 yılda cari işlemlerde bir dengelenme olması durumundaysa hızlı büyüme değil uzayan bir durgunluk olasılığı yükselir" diyor. Elbette bu döngüyü kırmak ve ithalata bağımlı Türk ekonomisinin yapısının değiştirmek için bir yerden işe başlamak gerek. Bu tabloyu 3 yılda olmasa da 10 yıl gibi daha uzun vadede bazı bedellere katlanarak, tasarruf ederek ve yüksek teknolojili, katma değeri yüksek üretim yapan bir ekonomik yapıya kavuşarak değiştirmek mümkün.

Yılın son sayısını hazırlarken yine iş dünyasının gündemindeki konuları sayfalarımıza taşıdık, onlara 2020 için ışık tutacak araştırmalar hazırladık. Pek çok şirket aralık ayında 2020 bütçelerinin son hazırlıklarını tamamlayacak. Editör arkadaşımız Ayçe Aksakal, Akkök, Çuhadaroğlu, Doğan, Eczacıbaşı, Tahincioğlu, Yıldız, Zorlu, Kibar, Limak gibi büyük holding ve grupların CEO'larıyla konuşarak onların bütçe yaklaşımlarını, beklentilerini ve temel öngörülerini bir araya getirdi. "Zor Dönemde Esnek Yaklaşım" başlıklı bu araştırmamızı, bütçenize son şekli vermeden önce incelemenizi öneriyorum.

Değişmeyen tek şey değişim… Bu yıl, "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" adlı dev algı araştırmamızı 19'uncu kez yayınlıyoruz. Türk iş dünyasının birbirinden değerli, güçlü şirketleri yine listede yerini aldı. Her zaman söylüyorum, bir kez daha vurgulamak istiyorum. Burada önemli olan listede olmak… Bir şirketin sıralamadaki yeri itibarının bir sıra üsttekinden daha az ya da çok olduğunun bir ölçütü değil. Türk İş Dünyasının En Beğenilen ilk 20 şirketini ve 35 şirketin beğeni şampiyonlarını tebrik ediyorum. Bu şirketler mayıs ayında düzenleyeceğimiz bir galada ödüllerini alacak. Bu galaya destek vermek, sponsor olmak isteyen şirketler şimdiden benimle iletişime geçebilir.

İyi okumalar diliyorum,

BEĞENİ LİGİNDE BÜYÜK HAREKET

19 yıldır düzenlenen "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında bu yıl da Koç Holding zirvede. Listede Arçelik ikinci, Eczacıbaşı Topluluğu ise üçüncü sırada yer alıyor.

78

SÖYLEŞİ

"100 BİNLERİN HAYATINA DOKUNDUK"

Anadolu Grubu'nun kurucularından Kamil Yazıcı, kurdukları vakıfla 100 binlerce insanın hayatına dokunduklarını belirtiyor. Yazıcı'nın başarı formülü ise iyi ortaklıklar kurmak.

ARAŞTIRMA

88

"31" ŞİRKET NASIL BAŞARDI?

Son 10 yıldır, kesintisiz en beğenilen şirketler listesinde ilk 3'te yer alan şirketleri araştırdık. 23 sektörün zirveden inmeyen şirketleri Akçansa, Enka ve Migros oldu.

96

SÖYLEŞİ

"5 YILDA 5 KAT BÜYÜRÜZ"

Temsa'nın yeni CEO'su Aslan Uzun, 2018'i zararla kapatmış olan şirketi 100+ adını verdiği stratejiyle 5 yılda en az 5 kat büyütmeyi planladığını söylüyor.

Capital

www.capital.com.tr

YIL 27 SAYI 12 ARALIK 2019

SÖYLEŞİ

"DİPTEN ÇIKIŞ ZAMANI" ... 126

"Bu yıl, dibi gördük şimdi çıkış zamanı" diyen Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, 2020'de gayrimenkul sektöründe toparlanma beklediğini belirtiyor.

AMAZON'UN TÜRKİYE PLANI ... 142

Amazon Avrupa Büyümeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Alex Ootes, Türkiye'yi büyük bir fırsat olarak gördüklerini belirterek "Burada uzun vadeli olacağız" diyor.

ARAŞTIRMA

TEMKİNLİ BEKLEYİŞ ... 114

Yatırımlarda temkinli bekleyiş sürüyor. Elzem olmayanlarla yeni yatırımlar durduruluyor. CEO ve iş insanları en erken 2020 ortası ve sonrasında yatırımların hızlanacağını belirtiyor.

BÜYÜK KAYIP! ... 134

Yatırımlarda temkinli bekleyiş sürüyor. Elzem olmayanlar ile yeni yatırımlar durduruluyor. CEO ve iş insanları en erken 2020 ortası ve sonrasında yatırımların hızlanacağını belirtiyor.

ZOR DÖNEMDE ESNEK YAKLAŞIM ... 150

Bu ay 2020 bütçelerini bitirmeyi hedefleyen CEO'lar, enflasyonunun yüzde 12'lerden tek haneli rakamlara inmesini; dolar ve Euro kurunda ise enflasyon oranında artış öngörüyor.

EN KEYİFLİ DÖNEMİM ... 158

Nafi Güral'dan Yüksel Mermer'e iş dünyasının önde gelen temsilcilerine iş yaşamları boyunca en keyifli çalıştıkları dönemleri sorduk, yanıtlar araştırmamızda...

ÖZEL BÖLÜM

MIT TECHNOLOGY REVIEW ... 165

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ... 179

Türkiye'nin Akbank'ı Dünyanın En İyi Dijital Bankası

Akbank, Euromoney tarafından **'Dünyanın En İyi Dijital Bankası'** seçildi. Bu gururu bizimle paylaşan tüm çalışanlarımıza, müşterilerimize ve Türk bankacılık sektörüne teşekkür ederiz.*

*Dünyanın En İyi Dijital Bankası, 2019, Euromoney Awards for Excellence

Sizin için

YÖNETİM

ZOR YILIN KAZANANLARI — 194

Türkiye'nin en başarılı 30 pazarlama yöneticisini belirlediğimiz araştırmamızda fark yaratan CMO'lar, daralan talep ortamında tüketici iç görüsünü en iyi okuyanlar oldu.

KONJONKTÜR

CARİ AÇIKSIZ BÜYÜME — 42

Türkiye'nin aşırı ithalata bağımlı bir üretim yapısı var ve bunu 3 yılda değiştirmek mümkün görünmüyor. Bunu değiştirmek en azından 15-20 yıl sürecek uzun vadeli planlamayla mümkün.

RICHARD BRANSON 12
KİTAP 28
PROJEKSİYON 36
İNSANLAR 50
NEVZAT AYDIN 62
10 SORU 64
THOMAS FREY 66
AL RIES 174
ZİRVE YOLU 176
İŞ'TE ANADOLU 206
DİJİTAL CEO 214
FINANCE SUITE 240
KİŞİSEL YATIRIM 260

YÖNETİM

ZİRVEDE DEĞİŞİM HIZLANDI 208
Son 1 yılda Capital500'deki en büyük 100 şirketin 22'sinin CEO'su değişti. Bir yıl öncesine göre CEO sirkülasyonu yüzde 30'un üzerinde arttı.

CEO'LAR MUTLU MU? 216
Türkiye'deki üst düzey yöneticiler ne kadar mutlu? Blithe Enstitüsü'nün yaptığı araştırmaya göre ortalama bir CEO, ortalama bir çalışandan 270 kat daha mutlu.

DISNEY CEO'SUNDAN LİDERLİK DERSLERİ 224

FİNANS

BANKALARIN 2020 HESAPLARI 234
Bankaların 2020 yılı için güçlü büyüme hesapları var. Sektörün önde gelen oyuncularının büyüme stratejileri ise uzmanlaştıkları alanlara göre farklılaşıyor.

"YAPILANDIRMA İŞTAHI ARTABİLİR" 242
EY Türkiye Ülke Başkanı Metin Canoğulları, "Borcu 25 milyon TL'nin üzerinde olan borçlular için getirilen düzenlemeler, şirketlerin yeniden yapılandırma iştahını artırabilir" diyor.

YENİ MÜŞTERİ PEŞİNDE 246
Leasing otomotiv, yenilebilir enerji, plastik sektörlerine odaklanırken faktoringte TL işlemlerde tedarik finansmanı heyecan uyandırıyor.

"TES'LE ÖLÇEK 2'YE KATLANIR" 252
Allianz Yaşam ve Emeklilik ile Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinin Genel Müdürü Taylan Türkölmez, "TES ile beklentimiz, mevcut fon ölçeğinin en az iki katına çıkması" diyor.

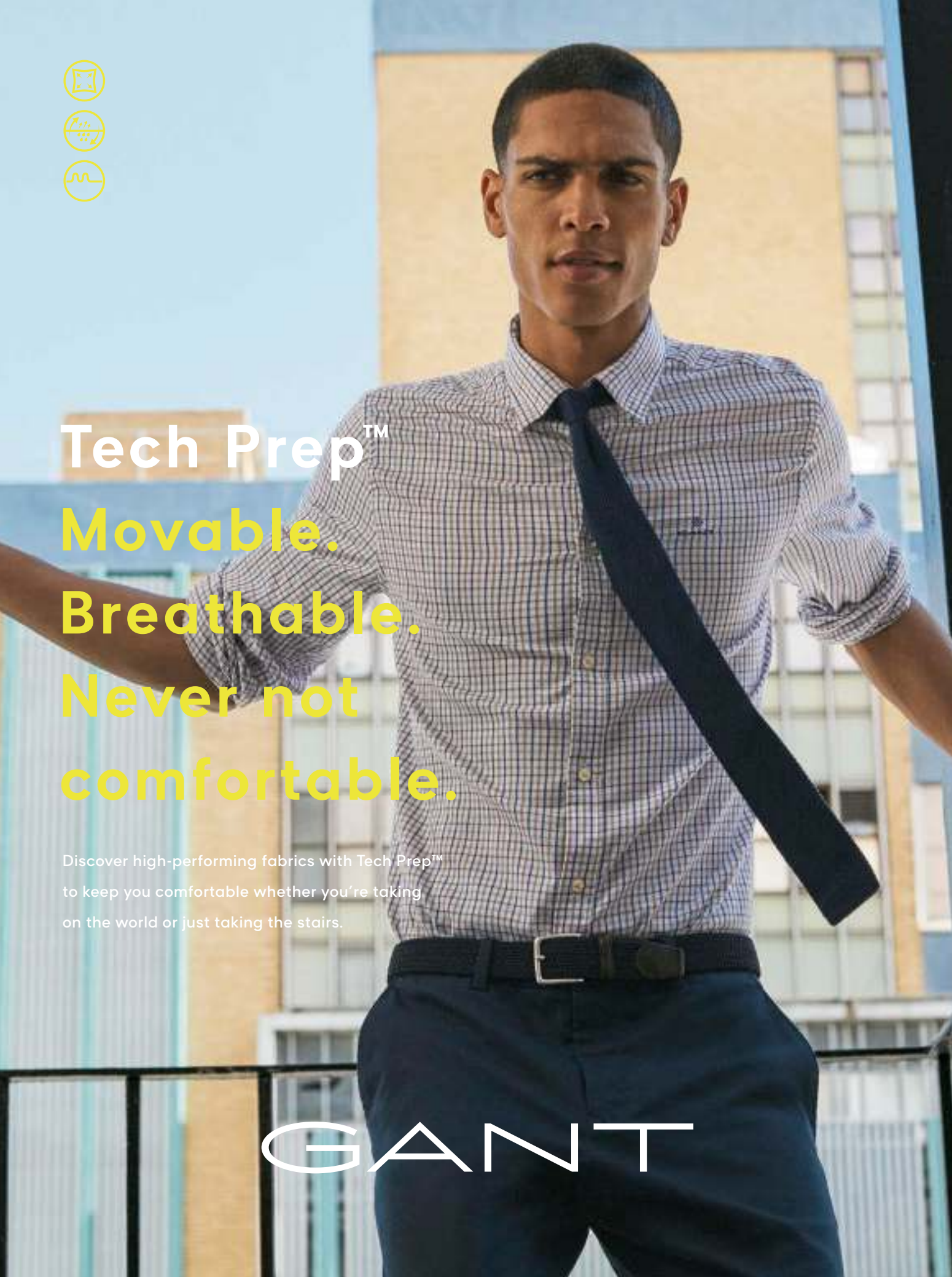
"FAİZE DUYARLI SEKTÖRLER ÖNE ÇIKACAK" 256

YAŞAM

"HAYVAN YAŞAM PARKI KURACAĞIM" 263

GÖRÜŞLER

Yiğit Kulabaş / HANS ROSLİNG'İN UÇAN BALONLARI 156
Mehmet Öğütçü / KAYNAK SAVAŞLARI DURMAYACAK 164
Ali Özgenç / SANAL TAKIMLAR 172
Ian Bremmer / DEMOKRASİ MÜKEMMEL BİR MODEL Mİ? 178
Mehmet Gerz / YÜKSELİŞ KÜÇÜK HİSSELERLE BAŞLADI 267


Tech Prep™
Movable.
Breathable.
Never not
comfortable.
Discover high-performing fabrics with Tech Prep™
to keep you comfortable whether you're taking
on the world or just taking the stairs.
GANT

PATEK PHILIPPE

GENEVE

BEGIN YOUR OWN TRADITION

YOU NEVER ACTUALLY OWN A PATEK PHILIPPE.

YOU MERELY LOOK AFTER IT FOR THE NEXT GENERATION.

ANNUAL CALENDAR CHRONOGRAPH REF. 5905R

Patek Philippe Boutique

at

Tektaş

WATCHES & JEWELLERY

Mim Kemal Öke Caddesi No: 35/8 - Nişantaşı - İstanbul
Tel 0212 224 71 76 - patek.istanbul@tektas.info

RICHARD

DAHA İYİ BİR ÇALIŞMA ORTAMI YARATMAK

The B Team CEO'su Halla Tómasdóttir ile fikir teatisinde bulunmak her zaman çok zevkli geçer. 100% Human at Work buluşmamızda yaptığımız tartışmada da bu genel kural bozulmadı.

Bu etkinlik, insanlık adına nasıl daha iyi bir çalışma ortamı yaratabileceği hakkında bir beyin fırtınası yapılması için 100% Human at Work ağına dahil 250 şirketi bir araya getirdi.

Burada eşitsizlikle mücadeleden tutun da başarının yeniden tanımlanmasına, güven duygusunun önemine ve şirketlerin neden bir aile gibi yönetilmesi gerektiğine kadar her şey hakkında konuştuk. Ayrıca Change Please ekibiyle de yeniden karşılaşma şansı buldum. Onlar aslında İngiltere'de evsizlik sorununa çözüm bulmaya çalışan bir Virgin start up kahve şirketi ve ürünleri hem Virgin Trains hem Virgin Atlantic yolculuklarında ücretsiz sunuluyor. Pozitif değişiklik peşinde koşan girişimcilere zaman harcamak asla zaman kaybı değildir.

HALLA TÓMASDÓTTİR

ŞİRKETLERE GÜVENİYORLAR

Bu buluşmada bugün dünyamızın deneyimlemekte olduğu güven krizi hakkında uzun uzadıya konuştuk. Edelman Güven Barometresi'ne göre, insanlar artık doğru işler yapılması konusunda hükümetler, medya, hatta STK'lardan bile daha çok işverenlerine güveniyor. Burada şirketlere düşen görev ise şeffaf olarak ve sorumluluk duygusuyla çalışarak bu güveni boşa çıkarmamak.

Kendimize düzenli olarak şunları sormalıyız: "Bakmak zorunda olduğumuz insanlarımız için elimizden gelen her şeyi yapıyor muyuz?", "Doğru şeylere yatırım yapıyor muyuz?", "Gerçekten hissettiklerimizi açıkça dile getirebiliyor muyuz?" Halla

GENÇ LİDERLER ÜMİT VERİYOR

Londra'da düzenlenen One Young World adlı global gençlik zirvesinde yapılan tartışmalardan olağanüstü esinlendiğimi söylemek isterim. Dünyadaki önemli bazı meydan okumalara parlak fikirli çözümler bulmak için farklı nesillerin bir araya geldiğini görmek fevkalade etkileyiciydi. Orada mülteci ve göçmenlerin yaşadığı dramlardan iklim krizine, çatışmalara ve barış görüşmelerine, evrensel sağlık sorunlarına ve adalete erişim gibi her şeye yönelik potansiyel çözümleri tartıştık.

Her kesimden liderlerle dolu odada heyecanla etrafıma bakınırken The Elder'ın eski başkanı Kofi Annan'ın kurduğu şu cümleyi hatırladım: "Liderlik etmek için asla çok genç ve öğrenmek için de asla çok yaşlı değilsiniz."

Virgin Atlantic'in Tel Aviv'e başlattığı yeni seferin lansmanını yapmak için İsrail'de çok yoğun bir hafta geçirdim. Ancak zirvede genç insanların fikirleri ve hevesleriyle baştan aşağıya enerjiyle doldum. Orada 50 One Young World'ün genç delegesiyle içinde Mary Robinson, Gro Harlem Brundtland ve Lakhar Brahimi'n de olduğu The Elders üyeleriyle birlikte bir atölye çalışması başlattık.

Burada vurgulanan konulardan biri de liderlikte empati kurmanın önemiydi. Mary Robinson, çok dokunaklı bir şekilde şöyle dedi:

"Gücünüzün bilincinde olun ve empati kurabildiğiniz için güçlü olduğunuzun farkına varın."

Bu atölye çalışmasının ardından yeni bir global liderlik düzenini nasıl kurabileceğimizi tartışmak için The New Now'ın iki yükselen yıldızı Jaha Dukureh ve Uzo Iwela ile birlikte bir panele katıldım.

DERİNE İNMEK

Tekrar söylüyorum, empati aslında karşılıklı konuşma meselesidir. Orada hepimiz başkalarının bakış açılarını kavramaksızın asla sorunları çözemeyeceğimiz üzerinde uzlaştık. Çocukluğunda kadın sünneti

Tómasdóttir, giderek kutuplaşan bir dünyada, şunun da yapılmasının gerektiğini söyledi: "Şirketlerin ayrıştırıcı uçurumları abartmak yerine köprüler kurması gerekir."

The B Team ile Virgin Unite, işte bu nedenden dolayı 100% Human at Work'ü kurdu. Şirketleri bir araya getirmek, güven duygusu ve şeffaflık yaratmak, dünyanın en çetrefilli bazı sorunlarına çözümler bulmak için kendi ünümüzden faydalanmak istiyoruz. Şirket liderlerinin koşuşturmalarına baktıkça, bu ağın kaydettiği muazzam büyüme, iyi yönetim, net sıfır salım taahhüdü ve işin merkezine insan olmayı yerleştirmek gibi alanlarda yarattığı pozitif etki karşısında şaşkınlık içinde kalıyorum.

Virgin Group bünyesinde bu sayede eski hükümlüler ve mülteciler gibi ötekileştirilmiş ve dezavantajlı gruplara iş imkanları sağlayan Better Chances; 2020 yılı sonuna kadar 1 milyon engelli insanın iş gücüne katılmasını sağlamayı hedefleyen Virgin Media'nın Scope ile olan ortaklığı; 2022 yılına kadar liderlik pozisyonlarında 50/50 kadın erkek eşitliğinin kurulmasını amaç edinmiş Virgin Atlantic taahhüdü gibi sayısız cinsiyet eşitliği girişimlerini içeren çeşitli inisiyatifler kuruldu.

EĞLENMEYİ UNUTMAYIN

Bu girişimler elbette kendilerine has sorunlarla birlikte geliyor, ancak Halla Tómasdóttir, buluşmada herkese şunu hatırlattı: "Doğru şeyi yapıyor olmanın meyvelerini daima uzun vadede toplarsınız."

Biz buluşmada, ayrıca iş yerinde eğlenmenin bir yolunu bulmanın önemi hakkında da konuştuk ki bu benim bilhassa önem verdiğim bir konu. Yaşamınızın büyük bir kısmını çalışmaya harcadığınızda, onu eğlendirici ve ödüllendirici kılmak için elinizden gelen her şeyi yapmanız gerekir. Çalışmak sizin için tutkuyla bağlı olduğunuz bir şey olmalı, yani dünyada kocaman bir şeyin parçası olmanıza olanak sağlayan bir şey. Peki bu pozitif kültürü şirketinizde yönetici seviyesinde nasıl yaratabilirsiniz? O buluşmada herkese hatırlattığım üzere spontane olun, eğlenmeyi ihmal etmeyin ve daima "Boş ver yapalım gitsin" deyin.

vahşetine maruz kalmış ve ona karşı mücadele eden bir aktivist olan Jaha, bizim empati kurabilmemiz için en savunmasız insanların sesi olmamız gerektiğini söylemişti. Bu sayede sorunları daha derinine inerek anlayabilir ve hikayeyi değiştirerek sıklıkla sadece liderlerin değil ama kurban olarak görülen insanları da güçlendirebiliriz.

Jaha'nın kendi kelimelerini kullanarak Toi, şöyle ilave yaptı: "Mesele sorunun kendisini anlamaya geldiğinde, bu konuda kim benden daha iyi uzman olabilir bilemiyorum, çünkü ben bunu bizzat yaşadım."

Doktor, yazar ve Afrika'nın hikayesini değiştirmek için çabalayan bir aktivist olan Uzo, Afrika'daki sorunlara nasıl çözümler bulabileceğimiz ve dünya genelindeki farklı meselelere öğrendiklerimizi nasıl uygulayabileceğimiz hakkında büyük bir tutkuyla konuştu. Şöyle dedi: "Gelin şimdi bir sorunlar kıtası olan Afrika hakkında konuşalım. Meydan okumaları fırsatlara dönüştürelim." Doğuştan iyimser bir insan olarak bundan daha fazlasını ben bile söyleyemezdim!

İYİ BİR BAŞLANGIÇ

Orada gün boyunca farklı global sorunlar arasındaki yakın ilişkiyi birkaç kez tartışma fırsatı bulduk. Örneğin mülteciler vakasında, iklim krizinin sosyal huzursuzluklar ve silahlı çatışmalarda çok büyük bir rol oynadığını kavradık. Şayet dünyada mültecilerin yaşadığı dram, bizim için önemli ise iklim krizine karşı savaşmak ve gezegenin sağlam birer bekçisi olmak iyi bir başlangıç noktası olabilir.

One Young World forumunda konuşan Jaha, Uzo ve birbirinden muazzam genç delegelerle kendini ispatlamış liderleri dinlerken içim geleceğe dair tarifi imkansız ümitlerle doldu.

Dünyanın artık dönüştürücü bir değişime ihtiyacı olduğu kaçınılmaz bir gerçek. Ancak biliyorum ki bunu işte bu genç insanlar başaracak.

Natalia's Maxx Moment

etstur

MAXX ROYAL

RESORTS

BELEK | KEMER

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

KOÇ HOLDİNG BÜYÜMEYE DEVAM ETTİ

Koç Holding, yılın ilk 9 ayında 114 milyar TL konsolide ciro ve 3,3 milyar TL konsolide ana ortaklık payı net dönem kârı elde etti. Sonuçları değerlendiren Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, "Yılın ilk 9 ayında disiplinli yönetim anlayışımız, kuvvetli bayi teşkilatımız ve tedarik zincirimizin de katkısıyla güçlü konumumuzu sürdürdük. Forbes'un Dünyanın En İyi İşverenleri Listesi'nde 59 basamak birden yükselerek 35'inci sırada yer aldık. Dünyanın en iyi işverenleri arasında ülkemizi ilk 100'de temsil etmenin gururunu yaşıyoruz" dedi.

ÜLKER YÜZDE 31,7 BÜYÜDÜ

Ülker Bisküvi, 2019 yılının üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre satışlarını yüzde 31,7 artışla yaklaşık 1,9 milyar TL'ye ulaştırdı. Türkiye operasyonları yüzde 32, ihracat ve yurt dışı operasyonları ise yüzde 31,1 büyüdü. Şirketin 9 aylık cirosu ise 5,7 milyar TL oldu. Ülker Bisküvi Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Mehmet Tütüncü: "Şirketin üçüncü çeyrek konsolide FAVÖK marjını yüzde 16,6'ya ulaştırdık" dedi.

BORUSAN HOLDİNG'E YENİ CEO

Borusan Holding'in CEO'luk görevini, 2020 Ocak ayından itibaren Erkan Kafadar üstlenecek. 1991 yılında yetiştirme elemanı olarak Borusan Grubu'na katılan Kafadar, Borçelik, Borusan Otomotiv, Borusan Araç İhale ve Liman şirketlerinin murahhas üyeliklerinin yanı sıra farklı grup şirketlerinde yönetim kurulu rollerinde görev aldı.

YAŞAR TOPLULUĞU'NDAN 30 MİLYON DOLARLIK YATIRIM

2000 yılında kurulan HDF FZCO şirketiyle bölgedeki yayılımını ve pazar payını artıran Yaşar Topluluğu, yeni şirketi HADAF Foods bünyesinde, Abu Dabi'de, 30 milyon dolar yatırımla kurulan peynir işleme fabrikasının resmi açılışını yaptı. HADAF Foods Yönetim Kurulu Başkanı Feyhan Yaşar; "Yaşar Topluluğu'nun gıda alanında yurt dışındaki ilk üretim yatırımı olan fabrikamızı ekonomiye kazandırmaktan dolayı gururluyuz" dedi.

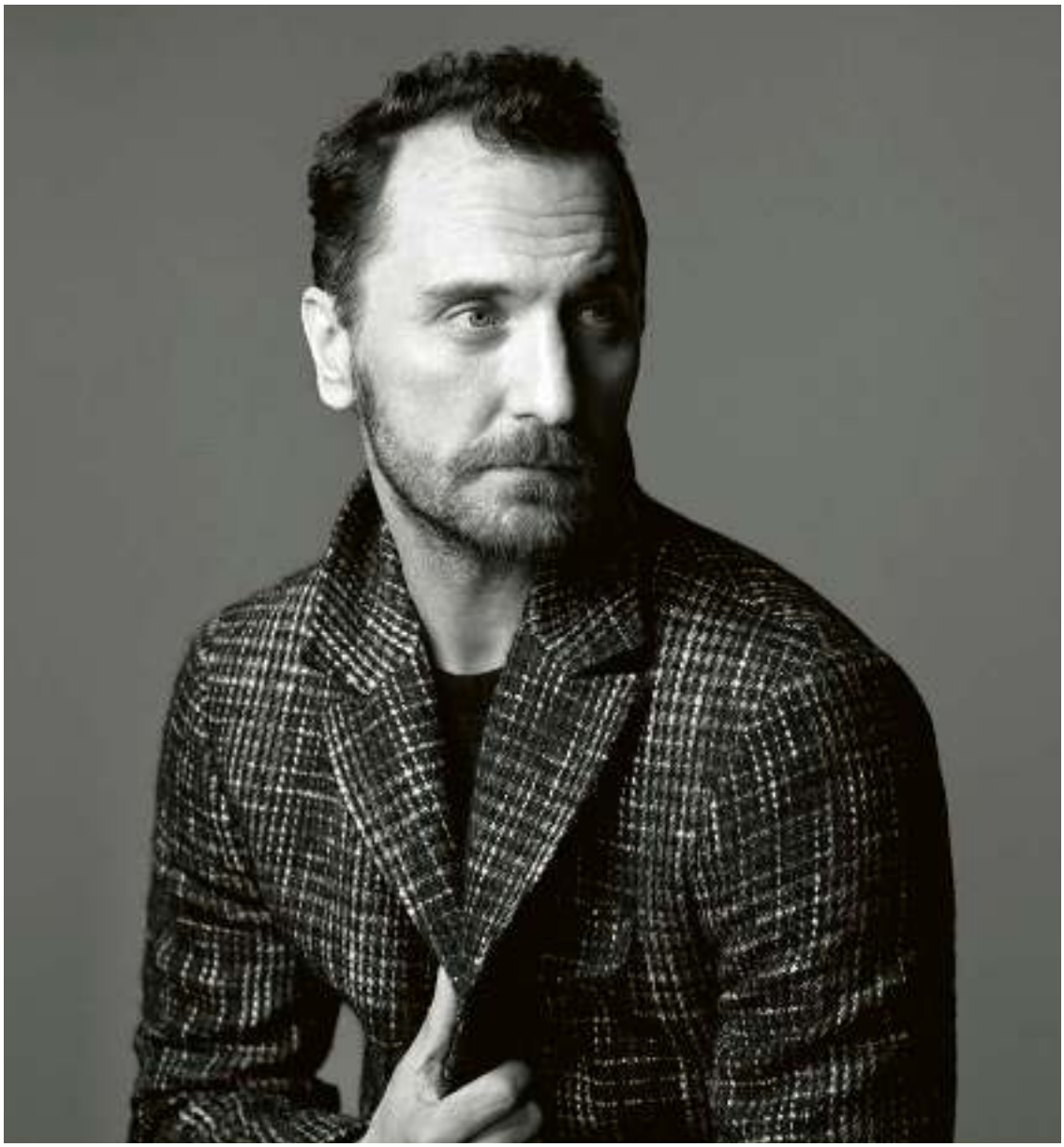
TEZMAKSAN'DAN YENİ EĞİTİM İŞ BİRLİĞİ

Kurulduğu 2015 yılından bu yana 40 bin lise öğrencisine mesleki ve teknik seminerler veren Tezmaksan Akademi, yeni eğitim döneminde OSTİM Teknik Üniversitesi'yle iş birliği yaptı. İki kurum arasında imzalanan protokol kapsamında OSTİM Teknik Üniversitesi Hayat Boyu Eğitim Merkezi'nde öğrencilere Tezmaksan Akademi eğitmenleri yeni teknolojilerin kullanımı ve CNC eğitimleri verecek.

UZAK DOĞU VE AVRUPA'YI BULUŞTURUYOR

Uzak Doğu'dan Batı Avrupa'ya Demir İpekyolu hayali, Pasifik Eurasia Lojistik ve TCDD Taşımacılık'la gerçek oluyor. "Tek Kuşak Tek Yol" insiyatifi çerçevesinde Çin'den Avrupa'ya Marmaray tüp geçişini kullanarak kesintisiz gidecek ilk yük treninin Ankara Garı'nda karşılanması öncesinde hedeflerini anlatan Pasifik Eurasia Yönetim Kurulu Başkanı Fatih Erdoğan, "Marmaray'ın bu hatta entegre olmasıyla Uzak Doğu ile Batı Avrupa arasındaki süre 18 güne düşmüş olacak" dedi.

BAŞARIYI KENDİNE YAKIŞTIRANLAR



Fırat ÇELİK, OYUNCU

OYUNCULUK, HAYATI VE İNSANLARI KEŞFETME YOLUNDA BİR REHBER GİBİ...
HAYATTA VE MESLEĞİMDE SAHİCİ OLMAYI HER ŞEYDEN ÜSTÜN TUTUYORUM.
SAMİMİ VE SAHİDEN ÇOK GÜZEL GÜNLER DİLEKLERİMLE...

SARAR

SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM

SARAR'LA 75 ŞIK SENE
75
5 KITADA, 55 ÜLKEDE

İTT ÜLKELERİ İSTANBUL'DA

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi'nin ev sahipliğinde, İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) ve İslam Kalkınma Bankası iş birliğiyle düzenlenen İİT Üst Düzey Kamu ve Özel Sektör Yatırım Konferansı, 8-9 Aralık 2019 tarihlerinde gerçekleşecek. İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlenen etkinliğe Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan da katılacak.

ASELSAN 44 YAŞINDA

Türk savunma sanayisinin en büyük kuruluşu Aselsan'ın binlerce çalışanı, 44'üncü kuruluş yıl dönümü vesilesiyle ATO Congresium'da düzenlenen gecede buluştu. Çalışanlar, Aselsan Türk Halk Müziği ve Sanat Müziği korolarının seslendirdiği eserler ve Aselsan'ın Halk Oyunları Topluluğu'nun gösterileriyle eğlendi.

BEREKET DÖNER'İN GLOBAL ATAĞI

2020 yılı için büyüme hedeflerini açıklayan Bereket Döner, Avrupa, Afrika ve Orta Doğu ülkelerinde yeni şubeler açmaya hazırlanıyor. 3 kıtada 10 yeni şube açmayı planladıklarını anlatan Bereket Döner CEO'su Muhammet Nezif Emek, "Çevre ülkelere üretim üsleri kurmaya başladık. Bunun en güzel örneğini Suudi Arabistan'da görebiliriz. Bu ülkede kurduğumuz fabrikanın benzerini Avrupa ve Afrika'da tesis etmek istiyoruz. Yurt dışında açtığımız şubelere Türkiye'den deneyimli ustalar götürüyoruz" dedi.

ÖZDİLEK'E "YILIN MARKASI" ÖDÜLÜ

Özdilek Ev Tekstili, World Branding Awards tarafından "Ev ve Bahçe Perakendecileri" kategorisinde "Yılın Markası" seçildi. İngiltere'de düzenlenen törende ödülü, Özdilek Ev Tekstili adına holdingin dış piyasa satış müdürü Fatih Güzelsözlü aldı.

KIDZANIA EDUTAINMENT ZİRVESİ DÜZENLENDİ

Dünyada 20'nci, İstanbul'da beşinci yılını kutlayan KidZania, ikinci Edutainment Zirvesi'ni 27 Kasım'da düzenledi. KidZania İstanbul CEO'su Ebru Timur'un ev sahipliğinde gerçekleşen zirvede, deneyimleyerek öğrenmenin etkileri ve markaların geleceğe olan yatırımları konuşuldu. Aynı zamanda KidZania İstanbul'da 80 bin öğrenciyle gerçekleştirilen Mesleki Tercihler Araştırması'nın sonuçları, kamuoyuyla ilk kez paylaşıldı.

İLK KEZ BİR SİNEMA FİLMİ İZLEDİLER

İlkin Kavukcu ve Melis Hansoylu'nun sosyal sorumluluk projesi "Yol Arkadaşım Olur Musun" kapsamında, 29 Ekim'de Ankara'nın Haymana ilçesinde yer alan Bumsuz Köyü ilkokulu öğrencileri, Kral Şakir Korsanlar Diyarı filmini yaratıcısı Varol Yaşaroğlu'yla izledi. Öğrenciler, bu projeyle ilk kez, vizyonda devam eden bir sinema filmini izleme şansı yakaladı.

IPSOS'TA YENİ ATAMA

Müşterilerinin iş sonuçlarına etki edecek çözümler sunan Ipsos'un Müşteri Yönetimi Ekibi'ne Mutlu Aytemür de katıldı. 17 yılı aşkın süredir FMCG sektöründe çalışan Aytemür, 4 Kasım itibarıyla "Senior Client Officer" unvanıyla Ipsos'da görev almaya başladı.

TOÇEV'Lİ ÇOCUKLARA DESTEK

Pritt, 50'nci yılını bir sosyal sorumluluk projesiyle kutluyor. "Çocuklar İçin Üretiyoruz" projesi kapsamında 50 TOÇEV'li çocuğun bir yıllık eğitimine destek sağlıyor.

TEKZİP

Ekim 2019 sayımızda, Zirve Yolu köşesinde Otokoç Otomotiv Genel Müdürü İnan Ekici'nin eğitim bilgileri yanlış yazılmıştır. Ekici, sırasıyla Gazi Lisesi, Adana (1984-1987) ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü (1987-1991) mezunudur. Düzeltir, özür dileriz.

mesa çubuklu 28
KARŞI KOMŞUNUZ
ORMAN OLSA
HEM DE O ORMAN
ŞEHRİN İÇİNDE OLSA...
180 AY
0,79 FAİZ
HEMEN TESLİM
mesa 1969
50 YIL
444 9 366
MESACUBUKLU28.COM

FİBABANKA, ÜÇÜNCÜ ÇEYREK SONUÇLARINI AÇIKLADI

Fibabanka, 2019 yılının üçüncü çeyreğinde 186 milyon TL vergi öncesi kâr elde etti. Aynı dönemde vergi sonrası net kârı 161,6 milyon TL olarak gerçekleşti. Aktif toplamı 21,5 milyar TL, kredi portföy büyüklüğü net 14,5 milyar TL, kredilerin toplam aktifler içindeki payı ise yüzde 67 oldu. Sonuçlarını değerlendiren Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, "Bu yıl da finansal istikrarımızı korumayı hedefliyoruz. Dijitalleşme, tabana yayılma ve ürün çeşitliliğini artırmak en önemli hedeflerimiz arasında yer alıyor" dedi.

AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ 25 MİLYAR TL'YE YAKLAŞTI

Anadolu Hayat Emeklilik'in 2019 yılı üçüncü çeyrek finansal sonuçlarına aktif büyüklüğü 25 milyar TL'ye yaklaştı. Sonuçları değerlendiren Anadolu Hayat Emeklilik Genel Müdürü Yılmaz Ertürk, "Eylül ayı sonunda bireysel emeklilik sistemindeki katılımcı sayısı 12,7 milyon kişiye, fon büyüklüğü 115,5 milyar TL'ye ulaştı. Hayat sigortalarında biriken fonlar ise ağustos ayı sonunda 8,3 milyar TL'ye yükseldi" dedi.

FON KOÇU DÜŞÜK GETİRİYİ YENDİ

Garanti Emeklilik'in fon danışmanlık hizmeti Fon Koçu, iki yılı geride bırakırken BES yatırımcısının en büyük şikayeti olan düşük getiri sorununu da yendi. Ekim ayında "en düşük risk" profilinde getiri yüzde 20,53 olurken "çok yüksek risk" profilindeki getiri yüzde 23,35 oldu. Bugüne kadar 75 bin katılımcının Fon Koçu hizmetinden yararlandığını ifade eden Garanti Emeklilik Genel Müdürü Burak Ali Göçer, "Bu hizmet, bir yapay zeka- insan iş birliğiyle karar alıyor. Yani insan faktörü kararlarda olmaya devam ediyor" dedi.

BCTR 75 ÜYEYE ULAŞTI

Blockchain teknolojisinin Türkiye'de yaygınlaşması, faydalarının araştırılması ve kullanımının artırılması amacıyla Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) liderliğinde 2018 yılında kurulan Blockchain Türkiye Platformu (BCTR), ilk yılını başarıyla tamamladı. BCTR, Türkiye'de sağlıklı ve sürdürülebilir bir blokzinciri ekosistemi oluşturmak için ilk yılında toplam 75 üyeye ulaştı.

TSKB'DEN EKONOMİYE 30 MİLYAR TL DESTEK

TSKB 2019 yılının ilk dokuz aylık dönemine ilişkin faaliyet sonuçlarını açıkladı. Konsolide olmayan finansal tablolarına göre toplam nakdi kredi büyüklüğü 29,7 milyar TL'ye ulaştı. TSKB Genel Müdürü Suat İnce, "Yılın üçüncü çeyreğinde, ülkemizdeki özel sektör yatırımlarını desteklemek üzere temin ettiğimiz finansman kaynaklarımızı çeşitlendirerek artırdık. Türkiye'nin kalkınmasına ve sürdürülebilir büyümesine sağladığımız çok yönlü katkımızı geliştirerek sürdüreceğiz" dedi.

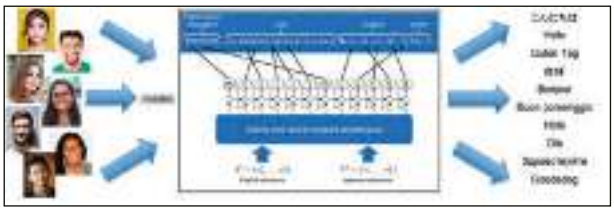
AKSİGORTA YÜZDE 28 BÜYÜDÜ

Aksigorta, 2019 yılının ilk 9 ayında sektörün 8 puan üzerinde yüzde 28 oranında büyüme gerçekleştirdi. Yüzde 27 artışla 9 aylık toplam prim üretimini 3,1 milyar TL seviyesine taşıyan Aksigorta, yüzde 51 büyümeyle net kârını 91 milyon TL artırarak 259 milyon TL'ye ulaştırdı. Aynı dönemde şirketin aktif büyüklüğü ise 4,1 milyar TL'ye yükseldi.

Vibi
Dinleyen, anlayan, yapan zeka.
Tüm bankacılık hizmetlerinizdeki yeni sesli asistanınız Vibi,
tanışmak için sizi VakıfBank Mobil'de bekliyor.
VakıfBank, Yanındaki Güç.
VakıfBank Mobil uygulamasını indirin,
Vibi ile hemen tanışın.
Google Play
'DEN ALIN
App Store'dan
İndirin
444 0 724 | vakifbank.com.tr
VakıfBank
Burası Sizin Yeriniz
/vakifbank

VODAFONE'UN GELİRLERİ YÜZDE 18,6 ARTTI

Vodafone Türkiye, 2019'un ilk mali yarıyılında büyümesini sürdürdü. Nisan-Eylül 2019 dönemine ait ilk yarıyıl sonuçlarını açıklayan şirket, servis gelirini geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 18,6 artırdı. Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan, "Halihazırda, şebekemizde 250'ye yakın ULAK baz istasyonu çalışıyor. Türkiye'nin potansiyeline olan inancımızla 2019-2020 mali yılının ilk 6 ayında 733 milyon TL'lik yatırım gerçekleştirdik. Amacımız, daha iyi bir gelecek için herkesi birbirine bağlamak" dedi.



YAPAY ZEKALI KONUŞMA TANIMA TEKNOLOJİSİ

Mitsubishi Electric, hangi dilin konuşulduğu belirtilmeden yüksek isabetle çok dilde konuşma tanıma özelliğini taşıyan bir teknoloji geliştirdi. Mükemmel Konuşma Tanıma (Seamless Speech Recognition) adı verilen yeni teknoloji, Mitsubishi Electric'in tescilli Maisart kompakt yapay zeka (AI) teknolojisi yardımıyla konuşulan dilleri eşzamanlı olarak tespit edebiliyor ve anlayabiliyor.

TCL PLEX TÜRKİYE'DE SATIŞA ÇIKTI

TCL Communication, ekran alanında bilinen uzmanlığını mobil cihazlara taşıyan ve kendi adını taşıyan ilk akıllı telefonu TCL PLEX'i Türkiye'de satışa sundu. TCL'in NXTVISION görsel teknolojisi ve üst düzey görüntü kalitesine sahip ekranıyla canlı görüntüler elde etmek mümkün hale geliyor. Süper "düşük ışık" sensörü ve süper geniş açılı lense sahip üçlü yapay zeka kamerasıyla kaliteli görüntüleme standartları sunuyor.

LENOVO LİDERLİĞİNİ SÜRDÜRDÜ

2019 yılının üçüncü çeyreğinde Lenovo'nun net kârı bir önceki yıla oranla yüzde 20 artarak 202 milyon dolara ulaştı. Vergi öncesi kârı ise bir önceki yıla oranla yüzde 45 oranında artarak 310 milyon dolar oldu. Grubun cirosu üst üste dokuzuncu çeyrekte de artış kaydederek 13,5 milyar dolar olarak gerçekleşti.

NETAŞ, HEALTH 5G KONSORSİYUMUNA GİRDİ

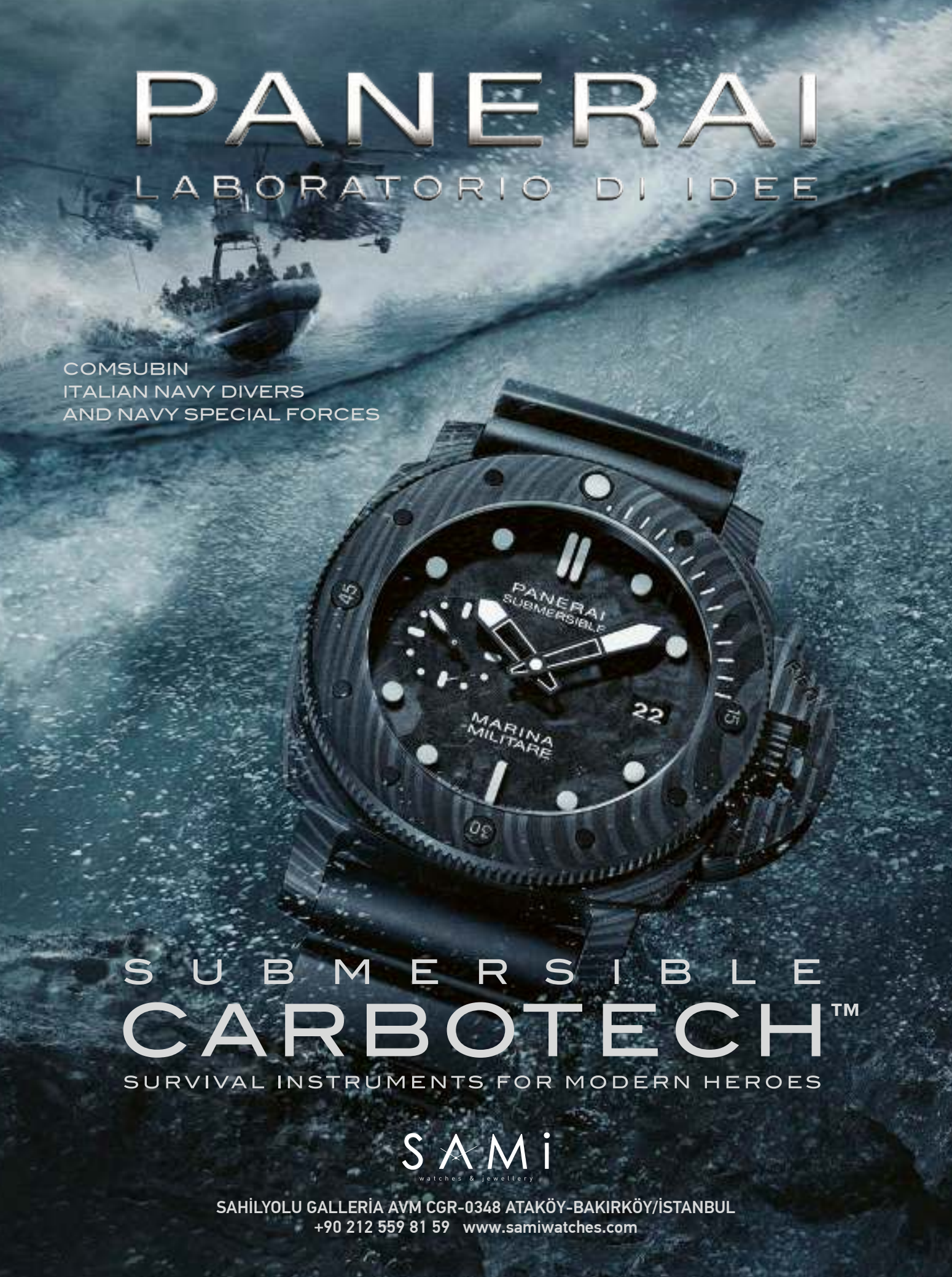
Netaş sağlık sektöründeki deneyimiyle AB'nin Health 5G konsorsiyumunda yerini aldı. Sağlık sektöründe acil ve evde bakıma dair akıllı altyapı sistemleri geliştirmek üzere kurulan konsorsiyumda Netaş, sağlık hizmeti veren şirketlerin sensörlerinden gelen verileri bulutta toplayarak IoT platformu ION'da işleyip anlamlı hale getirecek. Netaş Ar-Ge Genel Müdür Vekili Bülent Kemal Mutlu, "Health 5G'ye katılarak AB'nin yeni nesil sağlık içerikleri araştırma konsorsiyumunun kurucuları arasında yer aldık" dedi.

CHARMY HIZLI BÜYÜMESİNİ SÜRDÜRÜYOR

Upinside Bilişim ve Thor Grup iş birliğiyle geliştirilen yeni nesil sosyal platform Charmy, hızla büyümeyi sürdürüyor. İnsanların entelektüel birikimlerini dijital ortamda listeleyebilmelerini ve bunları kolayca takip edebilmelerini sağlayan Charmy, aynı zamanda akıllı bir asistan. Kullanıcılarına hızlıca birkaç soru sorarak ya da selfie'yle ruh hali algılayabiliyor ve müzik önerilerinde bulunuyor. Ayrıca kullanıcıların geçmişte izleyip sevdikleri film ve dizilere benzer içerikleri öneriyor.

ELEKTRONİK FİYAT ETİKETLERİ

Sensormatic'in sunduğu "elektronik fiyat etiketi" çözümü, perakende sektöründe fiyatların saniyeler içinde güncellenebilmesi sağlanıyor. Elektronik fiyat etiketleriyle zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan Sensormatic, fiyat etiketi yönetmeliğindeki değişim sonrası pek çok değişken bilgiyle donatılması gereken fiyat etiketlerinin yönetimini kolaylaştırıyor.


PANERAI
LABORATORIO DI IDEE
COMSUBIN
ITALIAN NAVY DIVERS
AND NAVY SPECIAL FORCES
PANERAI
SUBMERSIBLE
MARINA
MILITARE
SUBMERSIBLE
CARBOTECH™
SURVIVAL INSTRUMENTS FOR MODERN HEROES
SAMi
watches & jewellery
SAHİLYOLU GALLERİA AVM CGR-0348 ATAKÖY-BAKIRKÖY/İSTANBUL
+90 212 559 81 59 www.samiwatches.com

"BİR DİVAN MASALI"

Divan Pastaneleri, yeni yıla özel tasarladığı şık ve masalsı yılbaşı paketleriyle "Bir Divan Masalı"nı vadediyor. "Bir Divan Masalı" koleksiyonu, yeni yılda sevdiklerine tatlı bir sürpriz yapmak isteyenlere geniş seçenekler sunuyor. "Gizemli Yolculuk", "Büyülü Rüya", "Sihirli Gece", "Kristal Düşler" ve "Harikalar Diyarı" konseptleriyle sunulan koleksiyon, Divan Pastaneleri'nin yanı sıra www.divanpastaneleri.com.tr üzerinden de satışa sunuluyor.

YENİ YILI AŞKIN NUR YENGİ'YLE KARŞILIYOR

Antalya Belek'te konumlanan Gloria Hotels&Resorts, yılbaşı programını duyurdu. 30 Aralık'ta düzenlenecek Throwback Parti'yle başlayacak eğlence, 31 Aralık akşamı ilk olarak Bay J ve orkestrasının sahnesiyle hareketlenecek. Daha sonra Aşkın Nur Yengi, misafirleri için en güzel şarkılarını yorumlayacak. Parti, Mezdeke şovla devam edecek.

KAYAK SEZONU AÇILDI

Türkiye'nin en gözde kayak destinasyonlarından Palandöken'de; Polat Erzurum Resort Hotel yenilenen yüzüyle misafirlerini bekliyor. İstanbul'dan sadece 2 saat uzaklıkta bulunan Polat Erzurum Resort Hotel, yeni yıl tatili için de alternatif oluyor. Kolay, orta, zor kategorilerinde toplam 22 adet pisti olan Palandöken'de, 4 adet de doğal pist bulunuyor. Otele ait olan telesiyej sistemiyle Palandöken kayak merkezinde bulunan kayak noktalarına kolay ve hızlı ulaşım sağlanabiliyor.

RENKLİ KAHVE KEYFİ

Cafissimo mini, kahve tutkunu sevdikleriniz için yeni yılda renkli hediye alternatifleri sunuyor. Siyah, beyaz, pembe, turkuaz, mavi ve sarı renk seçenekleri olan ürünün atık kapsül haznesi kolayca temizlenebiliyor. 650 ml su tankı hacmi ve patentli demleme sistemiyle dikkat çeken Cafissimo mini, bardaklara uygun ayarlanabilir bardak tutucu gibi kahve dostu tasarımıyla da ön plana çıkıyor.

CAZ MÜZİK GECELERİ BAŞLIYOR

Şehrin merkezi Taksim'de Elite World İstanbul bünyesinde yer alan Jazz Company, yeni sezonda caz müzik severlere ev sahipliği yapmaya hazırlanıyor. 31 Aralık'ta Türk caz müziğinin duayen ismi İlham Gencer, yılbaşı gecesine özel repertuarıyla Jazz Company sahnesinde yerini alacak. Birbirinden özel şarkılarıyla piyano eşliğinde bir performans sunmaya hazırlanan İlham Gencer, unutulmaz bir yılbaşı gecesi yaşatacak.

LACOSTE'TAN YENİ YILA ÖZEL BİR KOLEKSİYON

Lacoste, yılbaşını "Croco Magic" özel saat koleksiyonuyla karşılıyor. Kadın, erkek ve çocuk olarak 3 farklı versiyonu olan Lacoste Croco Magic; beyaz renk kasası, markanın klasikleşmiş polo tişört dokusunda tasarlanan beyaz petit pique dokulu kayışı ve 50 metreye kadar su geçirmez özelliğiyle öne çıkıyor.

ÇIĞIR AÇAN YENİ CİLT BAKIM ÜRÜNÜMÜZ:

YENİ Advanced Night Repair Intense Reset Concentrate

Yalnızca 1 saat içerisinde etki ederek,
görünen iritasyonu en aza indirmeyi amaçlar.
Cildinizi baştan yaratmanıza yardımcı olur.

Serumunuz sonrasında
uygulayınız.

ESTĒE LAUDER

@esteelauderturkiye
www.esteelauder.com.tr

ZENITH-WATCHES.COM

DEFY
EL PRIMERO 21

ZENITH

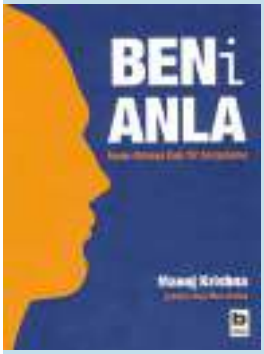
THE FUTURE OF SWISS WATCHMAKING SINCE 1865

- Quadran Istinye Park AVM, Istanbul +90 212 3450101
- Sami Jewellery Galleria AVM, Istanbul +90 212 5598159
- Evren Saat Aqua Florya AVM, Istanbul +90 212 5744141
- Argos Altınova, Antalya +90 242 3103210
- Argos Kemer, Antalya +90 242 8147041
- Olympia Alanya, Antalya +90 242 5220091
- Olympia Side, Antalya +90 242 7551300
- Quadran Marmaris, Muğla +90 252 4369191

"ZENITH Branch of LVMH Swiss Manufactures SA"
Türkiye Distribütörü Konyalı Saat San. Paz. ve Tic. A.Ş'dir.

T +90 212 494 32 32 info@konyali.com.tr

KİTAP



BENİ ANLA

Manoj Krishna'nın Beni Anla adlı kitabı, kişinin kendisini anlaması, tanıması ve bu yolla sorunları çözebilmesi konusunda ipuçları veriyor. Kitapta yazılana göre kendimizi anlamak, empati yapmamıza ve başkalarıyla bağlantı kurmamıza yardımcı oluyor. Bu farkındalık ilişkilerde dönüşümler yaratabilmenin, esnekliğin, bilgeliğin ve iç huzurun yolunu açabiliyor. Human Enquiry Projesi'nin bir parçası olan bu kitapla ilgili daha fazla bilgiye, humanenquiry.org adresinden ulaşabilirsiniz.

5 SORUDA BLOKZİNCİRİ

Bugüne kadar iki blokzincir uygulamasını hayata geçiren Bankalararası Kart Merkezi (BKM), bu uygulamalarda öğrendiklerini rapor haline getirip kamuoyunun beğenisine sunmuştu. Bu kez blokzincirinin temellerini anlattığı ve Prof. Dr. Cem Say'ın blokzincirinin yapısını ve mantığını anlatmak amacıyla kaleme aldığı yazı dizisini de kapsayan raporu okuyucuyla buluşturuyor. Kitap bkm.com.tr'den AÇEV'e bağış karşılığı indirilebiliyor.

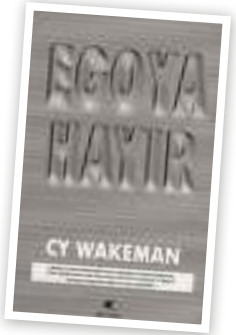
ALİBABA'NIN DÜNYASI

Porter Erisman, Alibaba'nın Dünyası'yla girişimcileri hem eğitmeyi hem de onlara ilham vermeyi amaçlıyor. 8 yıl boyunca uluslararası pazarlama yöneticiliği yapmış olan Erisman, kitabında, içeriden birisi olarak şirketin Jack Ma tarafından bir apartman dairesinde zor şartlar altında kuruluşundan zaman içinde gelişip büyüyerek dünyanın en baskın e-ticaret oyuncusu haline gelişini kendi gözlemlerinden yola çıkarak anlatıyor.

LİDERLİK MİTLERİ

Jo Owen'ın Bilgi Yayınevi'nden çıkan kitabı Liderlik Mitleri, liderlik hakkındaki nüfusu en kuvvetli yanlış fikirlerin zorlu ve kullanışlı bir incelemesini içeriyor. Liderlerin, kabiliyetlerini artırmasında, ekiplerine daha iyi ilham vermesinde ve farklı düşünerek şirketlerine güçlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlıyor. Owen, gerçekleri su yüzüne çıkarmak için iş dünyasına dair uluslararası vaka çalışmalarını, liderlik teorisini ve içeriden bir anlayış sunan görüşmeleri kullanarak her bir miti analiz ediyor.

EGOYA HAYIR



CY Wakeman'ın çok satan kitabı Egoya Hayır, Elma Yayınevi etiketiyle raflardaki yerini aldı. Kitap, kişilerarası çekişmelerle kaybedilen saatleri telafi etmeye yardımcı olmak için hemen uygulanabilecek hazır araçlar ve metotlar sunuyor, çalışan katılımı tekniğini yeni bir yolla görmeyi öğretiyor ve kurumların şu ana kadar yaptıkları çalışan katılım ölçümlerinin temelde hatalı olduğunun farkına varılmasını sağlıyor. Aynı zamanda birçok liderin değişimi yönetmeye çalışma yöntemlerinin, şirketteki dram ortamını artırdığını ve çalışanların gelişimlerini engellediğini de vurguluyor.

KADINLAR NASIL GÜÇLENİR?

Liderlik koçları Sally Helgesen ve Marshall Goldsmith, yaptıkları çalışmalarda, kadınların meslek hayatında ilerledikçe erkeklerin karşılaştığı sorunlardan farklı sorunlarla yüz yüze geldiğini gördü. Kadınların başarısını baltalayabilecek 12 alışkanlık tespit eden yazarlar, söz konusu alışkanlıklara getirdikleri alternatif çözümleri, Kadınlar Nasıl Güçlenir adlı çalışmada bir araya getiriyor.

CEO'LAR NE OKUYOR?

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

"TARİHE İLGİ DUYUYORUM"

"Okuduğum kitapları tarihi temaya sahip olanlardan seçiyorum. İstanbul'da yaşamaya başladığımdan bu yana da özellikle bu güzel şehre dair bilgiler içeren tarih kitaplarını okumayı tercih ediyorum. Son dönemde kitaplarını okumayı tercih ettiğim yazar ise Japon romancı Nanami Shiono. Shiono'nun en son The Fall of Constantinople kitabını okudum. Tarihe yeterince ilgi duymayanlar için Panasonic'in kurucusu olan Konosuke Matsushita'nın yaşamından alınan kesitlerle John P. Kotter tarafından kaleme alınan Matsushita Liderliği adlı kitabı tavsiye edebilirim. Bu kitap, bir iş insanının sahip olduğu liderlik özellikleri sayesinde, karşısına çıkan tüm zorlukları aşarak nasıl büyük başarılar elde edebileceğini anlatması bakımından çok iyi bir örnek."

TATSUYA KUMAZAWA / PANASONIC LIFE SOLUTIONS TÜRKİYE ŞİRKET BŞK.

"FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI SAĞLIYOR"

"İş yaşamından arta kalan zamanda kendimi teknolojiye esir etmekten kaçınıyorum. Hala kitap kokusunu seven bir insan olarak yatmadan önce mutlaka tarih, iş geliştirme ve edebiyat üzerine kitaplar okuyorum. Bu anlamda kendisini severek takip ettiğim İlber Ortaylı'nın, hayatın anlamından kesitler sunduğu Bir Ömür Nasıl Yaşanır adlı kitabı, son okuduğum kitaplar arasında yerini aldı. Ortaylı, kitabında bu kez tarihi değil, yaşamın bizzat kendisini anlatıyor. Çocukluktan itibaren hayatın her alanında ihtiyaç duyulan çözümlerle ilgili örnekler sunuyor. İlber Ortaylı, tarih konularında olduğu gibi hayata dair bana farklı bir bakış açısıyla bakmama olanak tanıdı. Bu kılavuz kitabın herkes tarafından okunmasını tavsiye ediyorum."

CEMAL ASLANDAĞ / ASLANDAĞ GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	İktisattan Çıkış / EMRE ALKIN	Destek Yayınları
2	Zengin Baba Yoksul Baba / ROBERT T. KIYOSAKI	Alfa
3	Outliers (Çizginin Dışındakiler / MALCOLM GLADWELL	Mediacat
4	Tongue Fu-Sözlü Dövüş Sanat / SAM HORN	Boyner
5	Ekonominin Temelleri / MAHFİ EĞİLMEZ	Remzi Kitabevi
6	Tarihsel Süreç İçinde Dünya Ekonomi / MAHFİ EĞILMEZ	Remzi Kitabevi
7	Akıllı Yatırımcı / BENJAMIN GRAHAM	Epsilon
8	İknanın Psikolojisi / PELİN ÖZKAN	Mediacat
9	Ekonomi 101 / ALFRED MILL	Say Yayınları
10	Ekonomistlerle Sohbetler / AYSEL GÜNDOĞDU	Humanist

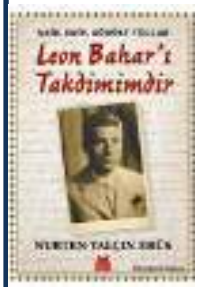
Kaynak:D&R

İŞ DIŞI KİTAPLAR

İSTİSNAİ BULUŞMALAR

Ayça Güçlüten, yeni romanı İstinai Buluşmalar'da, yaşamı çoğunluğun algısının dışına sürüklemeyi seçenlerin, mesafeyi yok sayanların, varlık mücadelesine ölü taklidi yapanların, boşluktan korkmayanların, kaderin koyduğu sınırlara meydan okuyanların, çağlardır süregelen donuk ve kopuk sevgileri onarmak için savaşanların ortak hikayesine odaklanıyor.

LEON BAHAR'I TAKDİMİMDİR



Nurten Yalçın Erüs'un kaleme aldığı Leon Bahar'ı Takdimimdir, hazin bir Türkiye gerçeğini konu ediniyor. İkinci Dünya Savaşı ağırlıklı olarak gayrimüslimleri hedefleyen Varlık Vergisi'nin mağdurlarından tuhafiyeci Leon Bahar'ın sürgünden gönderdiği mektuplardan yola çıkılan roman, verginin yıldönümünde okurla buluşuyor.

ŞİFA SENDE

Anesteziyoloji ve Algoloji Uzmanı Dr. Erhan Özer, Şifa Sende adlı kitabında, bütün hastalıkların iyileştirilebilir olduğunu, yapılması gereken tek şeyin vücudun doğuştan sahip olduğu kendi kendini iyileştirme mekanizmasının harekete geçirilmesi için ruh, zihin ve beden bütünlüğünün oluşturulması gerektiğini anlatıyor. 20'nci baskıya ulaşan kitap, raflardaki yerini tazeledi.

vodafone business

CEO CLUB'A NASIL KATILABİLİRSİNİZ?

TEMEL KRİTERLER

CEO Club'a aşağıdaki şirket ve kurumların başkan ile CEO'ları katılabilir

- ✓ En büyük 500 şirket (Capital500 ve İSO 500)
- ✓ Türkiye'de kurulu bankalar
- ✓ En büyük 20 sigorta şirketi (Prim miktarlarına göre)
- ✓ Faktoring şirketleri (Faktoring Derneği üyeleri)
- ✓ Leasing şirketleri
- ✓ Bireysel emeklilik şirketleri
- ✓ İlk 10 aracı kurum / İlk 10 portföy yönetim şirketi (İşlem hacmine göre)
- ✓ İlk 10 reklam ajansı ve ilk 10 medya satın alma şirketi

KATILIM:
Giriş katkı: 3.000 TL Yıllık katkı: 1.300 TL

CEO CLUB'DAN AYRILMA

- ✓ 1 yıl boyunca 3 ve daha fazla etkinliğe katılmayanlar üyelikten çıkmış kabul edilir.
- ✓ 1 yıl boyunca anket ve araştırmalara yanıt vermeyenlerin üyeliği sona erer.
- ✓ Emekliye ayrılıp aktif iş hayatlarını bırakanların üyeliği 1 yıl sonra sona erer.
- ✓ Görevinden ayrılan CEO'ların üyeliği, yeni işine kadar devam eder.
- ✓ Görevinden ayrılıp kendi işini kuran ya da danışmanlığa geçenlerden, 500'e giremeyen CEO'ların üyeliği 1 yıl içinde sona erer.

ETKİNLİKLER

- ✓ CEO CLUB etkinlikleri, üyelere açık ve ücretsizdir.
- ✓ CEO Club, üyeleriyle kahvaltı ve öğle yemeklerinde, özel konuşmacılı toplantılarda buluşur.
- ✓ İş konuşmalarının yapıldığı toplantılar dışında CEO Golf Weekend ve CEO Müzik Buluşması gibi etkinlikler de gerçekleştirir.
- ✓ Bu etkinlikler, ana sponsor ve etkinlik sponsorlarının desteğiyle düzenlenir.

ANKET / ARAŞTIRMALAR

✓ CEO Club üyelerinin katılımıyla her yıl düzenli anketler gerçekleştirilir. Bu anketlerde amaç, Türkiye'nin en güçlü şirketlerini yönetenlerin gündemini, hedeflerini ve sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda "içerik paylaşımı" ve "kıyaslama yapma" şansı sağlamaktır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılır:

1. CEO PROFİL CEO'ların geleceğe bakışlarını ortaya koyan CEO Profil anketi. Capital'de yayınlanır.

2. CEO EKONOMİ AJANDA Ekonomiye bakış, yatırım ve planlama gibi konuları sorgular. Ekonomist'te yayınlanır.

3. CEO YAŞAM ARAŞTIRMASI Capital'de yayınlanır ve iş dışı hayatı sorgular.

4. CEO MARKA ANKETİ CEO Life dergisinde yayınlanır ve tercih edilen markaları ortaya koyar.

YENİ PROJELER Ekonomi ve iş dünyasının gündemine, üyelerden gelen taleplere göre yeni anketler eklenebilir.

CEO CLUB BAŞKANI Başkanlığı, kuruluşundan bu yana **AKIN ÖNGÖR** yürütmektedir.

BAŞVURU Kriterleri uyan CEO, genel müdür ve başkanlar, başvurularını **sseckin@capital.com.tr** adresine yapabilir.

“Bize çok az zaman tanıyın”

VakıfBank Özel Bankacılık

Çünkü kısacık bir zaman diliminde sizin için yapabileceklerimizin sonu yok. Dilediğiniz an kolayca ulaşabileceğiniz uzman portföy yöneticilerimizle tüm finansal ihtiyaçlarınıza anında çözüm buluyoruz.

VakıfBank, Yanındaki Güç.

vakifbank.com.tr

VakıfBank Özel Bankacılık

/vakifbank

vodafone business

CEOClub'ın en son üye profili

Yönetici	Şirket
Abdullah Kavukcu	Simit Sarayı
Abdullah Kaya	Bluecap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Acar	*
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	*
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hancaoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Coşar	D&R
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçen	Dinamo
Ahmet Sezer	Inteltek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Sefik Öngün	Gantek
Ahmet Tekten	Özlem Et
Ahmet Toksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yigitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Çalışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	SPK
Ali Güven	Netcad
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye
Ali Murat Yeşilyurt	Alpet
Ali Olgaç	Orange
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Sözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Yıldız Holding
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alper Peker	Aksa Jeneratör
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı Group
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altunç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Anıl Ünan	Kalibre Boru
Arda Oktay	Dora İletişim
Arif Aytekin	Allianz Türkiye
Arzu Aslan Kesimer	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Temsa
Ata Köseoğlu	*
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Köksal	Unlu Co
Atilla Kurama	BRK Yatırım
Atilla Özkul	Deichmann
Atınç Yılmaz	Howden Group
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	Innova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Aykut Özüner	Türk Traktör
Ayşen Esen	İstanbul Altın Rafinerisi
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo
Ayşegül Orhan	Orau Orhan Otomotiv
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Avşın Kaşıkçı	Kavukçu Grubu
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çelebi	Esas Holding
Bahadır Gören	*
Bahadır Pekkan	Kybele Investment
Banu Başar	Bank of America
Banu Çetin	Société Générale SA Paris
Baran Demir	Polat Holding
Barış Kemal Tezmen	Yargıca
Barış Kökoğlu	Borusan Yatırım
Batuhan Besler	George Fischer
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Essiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ulman	Visa
Berra Doğaner	*
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilal Ekşi	THY
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Mondi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Cöteli	Yapı Kredi Faktoring
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Sabancı Holding
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Ertaş	Sahibinden.com
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Burak Öymen	Capital Partners
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burçin Ressamoğlu	*
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Onduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	*
Bülent Bozdoğan	Dedeman Holding
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sabuncu	Omsan Lojistik
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cafer Sadık Karabüber	Kent Faktoring
Cahit Çetin	*
Cahit Durmaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	İnci GS Yuasa
Cansen Başaran Symes	Allianz Sigorta
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Aşık	Enerjisa Üretim
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	Doğan Holding
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	*
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topçuoğlu	TBWA
Cemal Erердi	Ethica Sigorta
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti Bankası
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cemile Banu Hızlı	CMC Türkiye
Cengiz Eroldu	Tofaş
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo Capital
Cenk Cimen	Koç Holding
Cenk Erten	Şekar Filo
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco
Cenk Serdar	*
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Carmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	OPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çetin Nuhoğlu	Tirsan
Çetin Yalçın	*
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Deniz Erdoğan	Ankutsan
Deniz Yurtseven	Metlife
Derya Gürerk	*
Derya Hatipoğlu	Asaş Alüminyum
Devrim Karaaslanlı	LIV Koleji
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Dinçer Alpman	Turkish Bank
Ebru Dorman	MV Holding
Ece Kasıkcı	BMS
Edip İlkbahar	Hillside
Eda Uluca Özcan	Sodexo
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione
Elif Capa	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçıbaşı Pıdık	*
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıllioğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emir Alpay	*
Emre Ayyıldız	Garenta
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Aksoy	Vodafone Türkiye
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	*
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczacıbaşı
Erdem Cenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Çamurdan	Boyner Büyük Mağazacılık
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	Yapı Kredi Bankası
Erhan Baş	Generica
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	L'occitane En Provence
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Akdemir	*
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersel Göral	Sabiha Gökçen Havaalanı
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	*
Esin Güral	Güralar
Esen Tümer	Medronic Türkiye
Eşref Biryıldız	*
Eşref Hamamacıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Araş Kargo
Eyüp Aratay	İpragaz
Faik Açıkalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Ünaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı Holding
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	*
Fatih Öztürk	Bilfen Grubu
Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing
Fatih Uysal	Kariyer.net
Fatma Durmaz Yıldırlik	Durmazlar Makine
Fatmagül Cengaver	Amcor Flexibles
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Feyzullah Yetgin	GYODER
Filiz Akdede	HP Türkiye
Filiz Yavuz	Philip Morris
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Adoran	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Cuhadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Cimento
Gökhan Erün	Yapı Kredi Bankası
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mendi	TEB
Gökhan Oğüt	Maxis
Gökhan Özdöl	Diversey
Gökhan Özer	Global Yatırım
Gökhan Sığın	BSHG
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	*
Göksin Durusoy	Akiş Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabancı Holding
Gülsevin Yılmaz	*
Gülsüm Azeri	*
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	Doğuş Holding
Gürcan Karakaş	TOGG
Gürhan Güven	Fersan
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	*
Haa Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Allbright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulgurlu	Arcelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Sertrans
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaart
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalan	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Akfen
Hamdullah Ceylan	Erham Enerji
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hasan Abdullah Özkan	Elita Gıda
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hasan Yıldırım	Temsa
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Haşim Işık	Doğan Dış Ticaret
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaya	Sarkuysan
Hazım Elliakı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Balazadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	Hulusi Acar
Hulusi Derici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hursit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovnano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin İmece	ICBC
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğus Grubu
Hüsnü Özyeğin	Fiba Holding
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İbrahim Yelmenoğlu	Tüpraş
İdil Yigitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İhsan Necipoğlu	Dow Türkiye
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AS
İlker Aya	THY
İnanç Dedebaş	Publicis One

Seçkin tarzınızı ustaca yorumlayan,

KUMAŞIN VİRTÜÖZLERİ

E D W A R D S

ATÖLYE

Esentepe, Büyükdere Cad. No:145
Tel: 0212 213 03 11

vodafone business

Yönetici	Şirket
İnan Ekici	Otokoç Otomotiv
İpek Ilıkak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Çoban	Sölen
İzzet Garih	Alarko Holding
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Alternatif Bank
Kaan Baral	Peyman
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Kaan Özkan	Çemaş
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Kamil Başaran	Norm Holding
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güdü	Oracle EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Gecer	Lufthansa
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Sabancı Holding
Korhan Korel	*
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Doğan Holding
Kutay Kartallıoğlu	Carrefoursa
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Academy
Levent Kömür	MEY İçki
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Uluçeçen	Quick Sigorta
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mahmut Kayaak	Takasbank
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Aabadem Sağlık Grubu
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Ersarı	Ak Portföy
Mehmet Ali Yalçındağ	MayTech Grubu
Mehmet Apak	Zer Merkezi Hizmetler
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	*
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	Ziylan Grubu
Mehmet Göçmen	*
Mehmet Haakamiloğlu	*
Mehmet N. Erten	*
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özdemir	YoufirstSports
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	*
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	*
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tara	Enka Holding
Mehmet Tombalak	Fineksus
Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	*
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ürek	Wilo Türkiye
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	MK Danışmanlık
Meltem Bakiler Şahin	Vodafone Türkiye
Meral Eredenk	Busarq Consulting
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	*
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Olken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta

Yönetici	Şirket
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Emirdağ	Hepsiburada
Murat Erkan	Turkcell
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yılmaz	Hitachi Europe
Musa Aykaç	Şeker GYO
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	G. Fischer Hasan Plstk
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çakal	Ankutsan AŞ
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Sefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Adient Oto Donanım
Mükremin Sarıer	*
Mürsel Özçelik	Penta
Müşfik Yamantürk	Güriş Holding
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Türkiye
Namık Ülke	Anadolubank
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Nedim Eşgin	Nedes
Nevra Özhatay	Özgörkey Holding
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Aydın	Atasun Optik
Nihat Karakuş	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi Bankası
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	*
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Oktay Mersin	Sadık Grup
Okay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Altınbaş	Verifone
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yalıtım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Bastuğ Metalurji
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Oget Kantarcı	Ebay Türkiye
Ömer Aras	Finansbank
Ömer M. Baktır	*
Ömer Bozer	Koç Holding
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Mert	Fibabanka
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Hafisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Hitachi Vantara
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özge Doğan	Lanxess Kimya
Özgen Özkan	Franke
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine

Yönetici	Şirket
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Kalkınma Bankası
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	*
Paul Doany	Doany Partners
Pelin Eristiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	*
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinckök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	*
Recep Duray	SBN Sigorta
Rengin Ekmekçioğlu	Kavçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Rüstem Kesgi	Ankutsan AŞ
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sait Koca	Bey Piliç
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selda Oknas	AON Türkiye
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Baybaş	Ditaş
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Siper	Petrol Ofisi
Selim Taşo	Allianz Healthcare
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Selnur Güzel	CPP
Semih Ergür	*
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Netaş
Serdar Yokuş	*
Serhat Çetin	*
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Akkaynak	Candy Hoover Group
Servet Taze	Tbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Sevinç Yener	Mondi Group
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Altun	Ajinomoto
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taspolatoğlu	Abdi İbrahim İlaç
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Cin	Besler
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom

Yönetici	Şirket
Tamer Saka	Sabancı Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	*
Taner Işık	Atradius
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Uipath Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçüköğlu	Betek Boya
Tayfun Oktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	QNB Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Gürkan	Allianz Türkiye
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllıoğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuncay Aşa	Astaş Holding
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tunç AKYURT	Global Kapital Group
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Akkuş	AS Investment
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Vianos
Uğur Sakarya	Vava Cars
Umut Boz	Texim
Umut Zenar	Akçansa
Utku Aksoy	Thyssenkrupp Türkiye
Ülkü Özcan	Cimsa
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	*
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşçı	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Viktor Hodara	Demir Hayat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabancı	Doğan Holding
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Satana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eristiren	Vera Venture
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacaa	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	İBB
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Arısoy	Yapı Kredi Yatırım
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürcay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sardan	Saatchi
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Abank
Zafer Sönmez	Varlık Fonu
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şen	*
Zeynep Bodur Okyay	Kale Grubu
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Enerjisa
Ziya Yılmaz	DAP Holding

SOCAR DOĞALGAZI MİLYONLARCA EVDE
SIHHATLER OLSUN
Siz sıcacık anları doya doya yaşayın diye,
biz milyonlarca eve SOCAR doğalgazını
ulaştırıyoruz.
SOCAR

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

TURİZM

Aynı oranda artmıyor

Yıllar	Yabancı turist (milyon kişi)	Gelir (milyar $)
2015	36,0	31,5
2016	25,0	22,0
2017	32,0	26,0
2018	39,5	29,5
2019*	50,0	35,0
Değişim (2018-2019) (%)	26	18

Kaynak: CRM Group (*): Tahmini veridir.

HARCAMA DÜŞÜK

GELİR Turizm sektörü, son birkaç yıldır çalkantılı bir dönem geçirdi. Daha önce kişi başına 950 dolar olan harcama tutarı, 650 dolarlara kadar geriledi. Her ne kadar gelen turist sayısında bir artış yaşansa da kişi başına düşen turizm gelirlerinde istenilen rakamlar yakalanamadı. 2015 yılında 36 milyon turist sayısına karşılık 31,5 milyar dolar gelir elde edilmişken 2019'da bu rakamın 50 milyon turiste karşılık 35 milyar dolar olduğu düşünülüyor.

DOLULUK Son iki yıldır turizmde toparlanma sinyalleri gelmeye başladığını belirten CRM Group Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Becer, "Türkiye, şu anda turizm gelirleri açısından dünyada 15'inci, ziyaretçi sayısı açısından da 6'ncı sırada yer alıyor. Otellerin doluluk oranları yılın ilk yarısında Türkiye genelinde 63,8'e, İstanbul'da 69,7'ye çıktı" diyor.

ÇEŞİTLİLİK Becer, şöyle konuşuyor: "Sektörümüzün bir an önce turizmi sadece 6 ay olarak değerlendirme anlayışından vazgeçip alternatif turizm kaynaklarına yoğunlaşması gerekiyor. Yayla, kültür, golf, deniz, sağlık gibi alanlar değerlendirilmeli. Ayrıca her şey dahil hizmet anlayışından da vazgeçilmeli. Şehir otelciliğini yaygınlaştırılıp turistin otel dışına da çıkması sağlanarak esnaftan alışveriş yapmasının önünün açılması gerektiğini düşünüyorum."

OYUNCAK

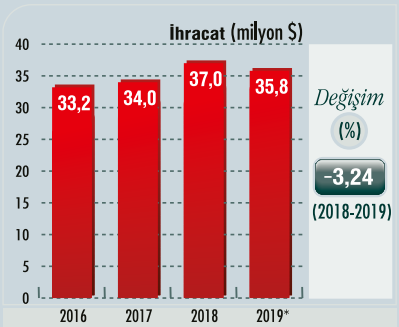
TÜKETİM AZ

ÜRETİM Dünya toplam oyuncak ihracatı 2018 yılında 120 milyar dolar olarak gerçekleşirken Türkiye'de oyuncak üretimi 2018 yılında yaklaşık 19 bin ton ve 98 milyon dolar olarak gerçekleşti. Uluslararası İstanbul Anne Bebek Çocuk Ürünleri Fuarı CBME Türkiye Fuar Direktörü Hatice Dinçer, "Ülkemizde 0-14 yaş grubundaki yaklaşık 19 milyon çocuğun yıllık ortalama oyuncak tüketimi yaklaşık 20 dolarken Avrupa'da 250 Euro, ABD'de ise 300 dolar civarında gerçekleşiyor" diyor.

İHRACAT 2019 yılının ilk 6 ayı dikkate alındığında Türkiye'de üretimin 2019 sonunda 223 bin ton ve 116 milyon dolara çıkacağı öngörüldüğünü söyleyen Dinçer, ihracatın ise yıl sonunda 35,8 milyon dolar olmasını beklediklerini ifade ediyor. Türkiye oyuncak sektörünün gelişiminin önündeki en önemli tehdidin, Çin'den gerçekleştirilen ithalat olduğunu belirtiyor.

TEHDİT Dinçer, şöyle konuşuyor: "Çin, 2019'un ilk sekiz ayında dünyaya 31 milyar dolarlık oyuncak sattı. Ülkemizdeki oyuncak sektöründe büyük ölçüde dış ticaret açığı verilmesi ve birim ithal fiyatlarının birim ihracat fiyatlarının 2,5 katı olması, en büyük sorun olarak göze çarpıyor."

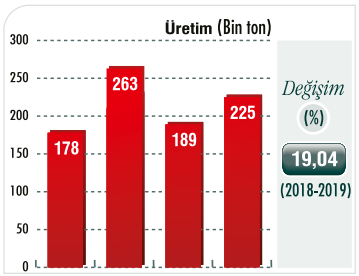
İhracatta düşüş bekleniyor



Kaynak: CBME Türkiye (*): Tahmini veridir.

ZEYTİNYAĞI

Üretim artıyor



Kaynak: Komili (*): Tahmini veridir.

İYİ GELİŞMELER

ÜRETİM Bu yıl Türkiye'de zeytinyağından iyi haberler geliyor. 2019-2020 hasadında üretimin 225 ton olarak gerçekleşmesi bekleniyor. 2017-2018 dönemini 263 bin tonla kapatan sektörde, 2018-2019'da önemli bir azalmayla üretim 189 bin ton olarak gerçekleşmişti. Böylece bu yıl, üretimde yüzde 18,7 oranında artış yaşanıyor. Bu konuda zeytinyağı üretiminde kalite süreçlerinin de doğru yönetilmesi kritik önem taşıyor.

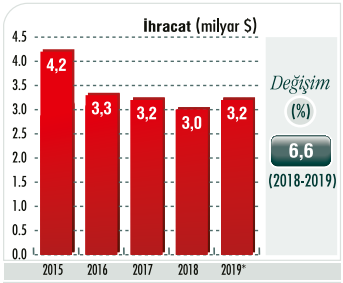
SORUN Son 10 yılda yapılan çalışmalarla birlikte Türkiye'nin zeytin ağacı sayısı bakımından dünyada ikinci sıraya geldiğini ifade eden Komili Türkiye Gıda Direktörü Erman Erol, "Ürün kalitesi için son dönemde iklimsel faktörlerde düzensizlikler olsa da bu yıl ürünün genelinin kaliteli olduğunu söyleyebiliriz. Sektörün en önemli sorunu ise tüketicinin kaliteli zeytinyağını tanımaması" diyor.

KALİTE Erol, şöyle konuşuyor: "Zeytinyağının faydalarını görebilmek için mutlaka, kalite ve saflık analizleri yapılarak mevzuatımıza uygun bir şekilde ambalajlanmış güvenilir markaların tercih edilmesi gerekiyor. Her sürecin kontrol altında yürütülmesi, kaliteli zeytinyağı için çok önemli. Tüketicimiz kaliteli ürün almak istiyorsa mutlaka güvenilir ambalajlı, etiketli, markalı ürünleri tercih etmeli."

Hayalleriyle geleceği tasarlayanların danışmanıyız
TSKB'nin Türkiye ekonomisindeki 70 yıllık deneyiminden güç alan ekonomi, finans ve mühendislik danışmanlarımızla, sadece hayal edenlerin değil, hayalleriyle geleceği şekillendirenlerin en yakın iş ortağıyız.
▪ Ekonomik Araştırmalar
▪ Finansal Danışmanlık
▪ Mühendislik ve Teknik Danışmanlık
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
1950'den bugüne...
TSKB
DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

KURUYEMİŞ

Bir miktar yükselecek



Kaynak: Peyman **(*):** Tahmini veridir.

Not: TİM ihracat verilerine ait; Kuru Meyve ve Mamulleri ile Fındık ve Mamulleri baz alınmıştır.

DEĞERLİ ÜRÜN

BÜYÜME Kaliteli ve gıda güvenliği sağlanmış markalı ürünlere olan talep, ambalajlı kuruyemiş tüketimini artırıyor ve pazar çift haneli olarak büyüyor. Sektörün bu yıl yüzde 13 oranında büyüdüğünü belirten Peyman Pazarlama Direktörü Ali Burak Aygül, gelecek yıllarda sektörün daha da büyüyeceğini söylüyor.

VERİM 2019'un tarımsal anlamda verimli bir yıl olmadığını belirten Aygül, şöyle konuşuyor: "2019 için sonuçlar daha iyi olabilirdi ancak dünyada ve ülkemizdeki ekonomik dengelerin hızlı hareketi, tarımsal alanların daralması, olumsuz iklim şartlarının sebep olduğu düşük rekolte, büyüme hızını etkiledi. 2020'de sağlıklı atıştırmalık trendinin yükseliş göstermesini ve inovatif ürünlere daha fazla talep olmasını bekliyoruz."

HEDEF "Türkiye olarak 2020 yılı hedefimiz, ülkemizi dünyanın en iyi ve yüksek rekoltede hammadde üreten ülke konumuna taşıyabilmek olmalı" diyen Aygül, şöyle devam ediyor: "Tarım alanında devlet-çiftçi-sanayici güç birliğinin hedeflenen düzeyde olması, Türkiye'nin sadece hammadde üreten değil, aynı zamanda dünyaya Türk markalı kaliteli ürün pazarlayan ülke durumuna gelmesini sağlayacaktır"

İKİNCİ EL OTO

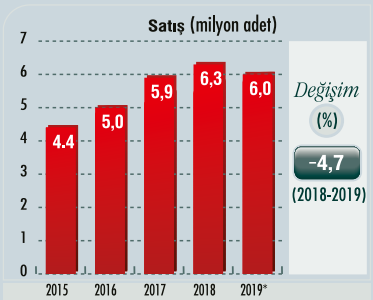
HAREKET VAR

SATIŞ Ekim 2019 satış rakamlarına göre bir önceki yılın aynı dönemine oranla sıfır kilometre araç satışları yüzde 137 oranında artarak 39 bin 996'ya ulaştı. Sıfır araç satışı artmasıyla birlikte ikinci el araç pazarı da doğal olarak büyüme yaşıyor. Ekim ayı'nda 3 milyonu geçen ikinci el araç satış rakamının, yıl sonunda 6 milyona ulaşarak geçen yıla benzer bir seviyede tamamlanması bekleniyor.

EKSPERTİZ İkinci el otomobil ticaretinde ekspertiz zorunluluğuyla başlayan yeni dönemde, ekspertiz merkezleri sektörün yönlendirici ve tamamlayıcı unsuru olmaya başladı. TÜV SÜD D- Expert Genel Müdür Yardımcısı Ozan Ayözger, "11 aylık periyodda, toplam 36 bin 588 adet ekspertiz yaptık ve bu yılı 42 bin adet ikinci el araç ekspertiziyle tamamlamayı hedefliyoruz" diyor.

SORUN İkinci el motorlu kara taşıtlarının ticareti hakkındaki yönetmeliğin yürürlüğe girmesinin ertelenmesinin sektör adına problem teşkil ettiğini ifade eden Ayözger, şöyle konuşuyor: "Olası ertelemeler nedeniyle yetki belgesi başvurularında sorun yaşayacağını bilen birçok şahıs ve şirket başvurularını son ana kadar öteliyor. Yönetmelik ertelendiği sürece piyasa oyuncuları hiçbir zaman hazır olamayacak ve yönetmeliğin esaslarını yerine getiren kurumsal firmalar rekabette zarar görecektir."

Satış hemen hemen aynı



Kaynak: TÜV-SÜD **(*):** Tahmini veridir.

YAPMA ÇİÇEK

Dışa bağımlı

Yıllar	İhracat (milyon $)	İthalat (milyon $)
2015	1,3	33,6
2016	1,4	31,7
2017	2,0	23,8
2018	2,5	22,3
2019*	3,0	20,0
Değişim (2018-2019) (%)	20	-10,3

Kaynak: ZÜCDER **(*):** Tahmini veridir.

İHRACAT ARTACAK

DENGE Yapma çiçek ihracatı, 70 milyon dolarlık hediyelik eşya ihracatının sadece yüzde 3,5'luk kısmını oluşturuyor. İhracatta yıllar içinde kilogram başına ihracat 9 dolarlardan 7 dolarlara kadar düşerken ithalat kısmında ise kilogram başına ithalat da 15 dolarlardan 13 dolara düştü. Yapma çiçek, ciddi dış ticaret açığı verilen sektörlerden biri.

HACİM ZÜCDER Başkanı Mesut Öksüz, her ne kadar dış ticaret açığı 33 milyon dolarlardan 22 milyon dolarlara düşse de yine de genel zücaciye sektöründe sürekli dış ticaret fazlası veren bir sektör olarak bu kısımda ihracatı artırmayı hedeflediklerini söylüyor. "Tabii ki yapma çiçeğin satış hacmi diğer zücaciye kalemlerine göre çok küçük bir kalem. Daha çok trendlere göre bu ürünlerin satışları değişkenlik gösteriyor. Dekoratif bir unsur olduğu için büyük ofislerde, konut girişlerinde ya da ancak otellerde tercih ediliyor" diyor.

İTHALAT Öksüz, en çok ihracat yapılan ilk 5 ülkenin, Irak, Kazakistan, Polonya, Türkmenistan ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti olduğunu belirtiyor. En çok ithalat yapılan ülkelerin ilk sırasında ise ithalatın yüzde 90'ını üstlenen Çin geliyor. Daha sonra sırayı İngiltere, Hong Kong, İspanya ve İtalya takip ediyor.

EN BÜYÜK İŞLER İÇİN
EN BÜYÜK FORD TRUCKS F-MAX
Ford Trucks F-MAX; 500 PS motor gücü ve 2500 Nm torkuyla
hem çekiş gücünde hem verimlilikte büyük. Tonlarca yük ona emanet.
444 36 73 / 444 FORD
www.fordtrucks.com.tr
YERLİ ÜRETİM
Ford
TRUCKS
Her yükte birlikte
Koç

ABDULLAH KAVUKCU
Simit Sarayı Başkanı

ADNAN BALİ
İş Bankası CEO'su

AGAH UĞUR
Borusan Holding

AHMET DÖRDÜNCÜ
Akkök CEO'su

ALİ ÜLKER
Yıldız Holding Başkan Yardımcısı

ARUNACHALAM MURUGANANTHAM
Pedman Filmi Kahramanı

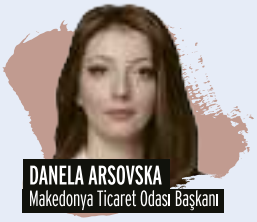
BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI
Doğan Holding YKB

BENOIT FURET
Nantes Üniversitesi 3D Uzmanı

BORA KOÇAK
Anadolu Otomotiv Grubu Başkanı

BRUNO MAÇÃES
Belt & Road Kitabı Yazarı

DAN HAYES
Neox Craft Kurucusu, Uçan Araba



DANELA ARSOVSKA
Makedonya Ticaret Odası Başkanı

ERIK BERGLOF
Global İlişkiler Enstitüsü Başkanı

EROL TABANCA
Polimeks YKB

FARAH MOHAMED
Malala Fund

FATİH BİROL
Dünya Enerji Ajansı Başkanı

FUAT TOSYALI
Tosyalı Holding Başkanı

GÖKHAN ERUN
Yapı Kredi CEO'su

HAKAN BULGURLU
Arçelik Genel Müdürü

HAMDİ AKIN
Akfen Holding YKB

HAYDAR YENİGÜN
Ford Otosan CEO'su

HOWARD CHASE
DOW Türkiye, Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan Kamu İlişkileri Direktörü

HÜSEYİN AYDIN
Bankalar Birliği Başkanı

IOANA PETRESCU
Romanya Eski Maliye Bakanı

KIVANÇ ZAİMLER
Sabanci Enerji Grubu Başkanı

LORD JIM O'NEILL
Ekonomist

MICHAEL BUCKWALD
Leap Motion Kurucusu

MICHAEL TAMBLYN
Kobo Kurucusu

MIKKO HUUSKONEN
Finlandiya Ticari İlişkiler ve İstihdam Bakanlığı, Girişimcilik Başkanı

MINKE VAN WINGERDEN
Floating Farms CEO'su

MURAT ERKAN
Turkcell CEO'su

MURAT GİGİN
Tekfen Holding YKB

MURAT ÖZYEĞİN
Fiba Holding YKB

MURAT VARGI
MV Holding Başkanı

MUZAFFER AKPINAR
MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili

NEVZAT AYDIN
Yemeksepeti CEO'su

REGINA HONU
Soronko Academy Kurucusu

SANİ ŞENER
TAV CEO'su

SELİM KERVANCI
HSBC Türkiye CEO'su

SERPİL TİMURAY
Vodafone Avrupa Başkanı

SERRA AKÇAOĞLU
Citibank CEO'su

SHANDANA GULZAR KHAN
Pakistan Eski Ticaret Bakanı, Milletvekili

SİNA AFRA
Girişimci

PROF. STEVE HANKE
Ekonomist

ÜMİT LEBLEBİCİ
TEB CEO'su

VACLAV SMIL
Bilim Adamı, Bill Gates'in Favori Kitaplarının Yazarı

YAĞIZ EYÜBOĞLU
Koç Enerji Grubu Başkanı

YANNOS PAPANTONIOU
Yunanistan Eski Maliye Bakanı

Prof. ARTHUR G.O. MUTAMBARA
Zimbabwe Başbakan Yardımcısı

ARZU ASLAN KESİMER
Tat CEO'su

ATALAY GÜMRAH
Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su

BAKUR KVEZERELİ
ZTractor Kurucusu

BAS LANSDORP
Mars One Kurucusu

BAŞAR ARIOĞLU
Yapı Merkezi CEO'su

DOMINIK SCHIENER
Iota Kurucusu

EMİNE SABANCI KAMIŞLI
Esas Holding Başkan Yardımcısı

BÜYÜK BULUŞMA DAVETİ

HAKAN ATEŞ
Denizbank Genel Müdürü

HAKAN BİNBAŞGİL
Akbank CEO'su

JALLOUL AYED
Tunus Eski Maliye Bakanı

JIANG YUECHUN
Global Çin Araştırmaları Enstitüsü Başkanı

MUHARREM YILMAZ
Sütaş Başkanı

MURAT ÇETİNKAYA
Merkez Bankası Başkanı

NİHAT ÖZDEMİR
Limak Başkanı

Princess Dr. NISREEN EL-HASHEMITE
Royal Academy Of Science International Trust Danışmanı

ÖZGÜR TORT
Migros CEO'su

PREBEN WIK
Furhat Robotics CEO'su

SHEIKHA ALANOUD HAMAD AL-THANI
Katar Finans Merkezi İş Geliştirme Direktörü

ZAUR GAHRAMANOV
Socar CEO'su

Uludağ Ekonomi Zirvesi her yıl daha da yükselen katılımcı sayısı ve heyecanı ile ekonomi dünyasının gündemini değerlendiriyor, iş dünyasının dinamiklerini belirliyor.

20-21 Mart 2020 tarihlerinde gerçekleştirilecek yılın en önemli buluşmasını kaçırmayın, siz de Ekonominin Zirvesi'nde olun.

ULUDAĞ EKONOMİ ZİRVESİ

20 - 21 MART 2020

Capital | Ekonomist | Start Up

uludagekonomizirvesi.org

Sponsorluk olanakları için: uez@doganburda.com

CARİ AÇIKSIZ BÜYÜME

Türkiye'nin yıllık bazdaki cari işlemler dengesi dört aydır fazla veriyor. Bu arada ekonomiden büyümeye geri dönüş sinyalleri geliyor. Hükümet ise cari açıksız büyüme hedefini gündeme getirdi. Yeni Ekonomi Programı'ndaki (YEP) hedefler, önümüzdeki üç yılda yüzde 5'lik büyümeye işaret ederken cari işlemler dengesinin ise 2020 ve 2021'de düşük açıklar verdikten sonra 2022'de tam olarak dengeye gelmesini içeriyor. Ancak Türkiye'nin aşırı ithalata bağımlı bir üretim yapısı var ve bunu üç yılda değiştirmek mümkün görünmüyor. Bunu değiştirmek en azından 15-20 yıl sürecek uzun vadeli bir planlamayla mümkün olabilir. Belki çok uzun sürecek bir durgunluk da bu yapının değişmesini sağlayabilir ama bunun getireceği işsizlik ve yoksulluk artışının ağır siyasi sonuçları olabilir.

DR. ORHAN KARACA • okaraca@ekonomist.com.tr

TÜRKİYE'NİN YILLIK BAZDAKİ CARİ İŞLEMLER DENGESİ, BİRKAÇ aydır fazla veriyor. Geçen yılın mayıs ayında 57,9 milyar doları bulan yıllık cari açık, ekonomide patlayan krizle birlikte hızla düşüşe geçmiş ve bu yılın haziran ayında 1,2 milyar dolarlık fazlaya dönüşmüştü. Bu fazla temmuz ayında 4,7, ağustos ayında 5,3 ve eylül ayında da 5,9 milyar dolara ulaşarak devam etti. Öyle görünüyor ki 2019 yılını cari fazlayla kapatacağız. Bu arada geçen yılın son çeyreği ile bu yılın ilk iki çeyreğinde küçülen ekonomiden ise son dönemde toparlanma sinyalleri geliyor. Üçüncü çeyrek dönemin milli gelir verileri 2 Aralık'ta açıklanacak. Siz bu yazıyı okurken söz konusu veriler açıklanmış olabilir. Üçüncü çeyrekte ekonomide geçen yılın aynı dönemine göre düşük de olsa bir büyüme görebiliriz. Üçüncü çeyrekte olmasa bile dördüncü çeyrekte ekonomide büyüme göreceğimiz ise neredeyse kesin gibi.

Bir taraftan cari işlemler dengesi fazlaya dönüşmüşken öbür taraftan ekonomiden büyümeye geri dönüş sinyallerinin geldiği bu ortamda hükümet de cari açıksız büyüme hedefini gündeme getirdi. Hükümetin 2020-2022 dönemini kapsayan Yeni Ekonomi Programı'ndaki (YEP) hedefleri buna işaret ediyor. YEP'te bu yılın yüzde 0,5'lik büyümeyle kapanacağı tahmin edilirken önümüzdeki üç yıl için ise yüzde 5'lik büyüme hedefi bulunuyor. Bu yıl gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYH) yüzde 0,1'i kadar fazla vermesi beklenen cari işlemler dengesinin ise 2020'de yüzde 1,2'lik ve 2021'de yüzde 0,8'lik açıklar verdikten sonra 2022'de sıfır açık vermesi yani tam olarak dengelenmesi hedefleniyor. Bu da Türkiye ekonomisinin üç yılda cari açık vermeden büyüyebilecek bir duruma getirilmesinin hedeflendiği anlamına geliyor.

70 YILIN ÖYKÜSÜ

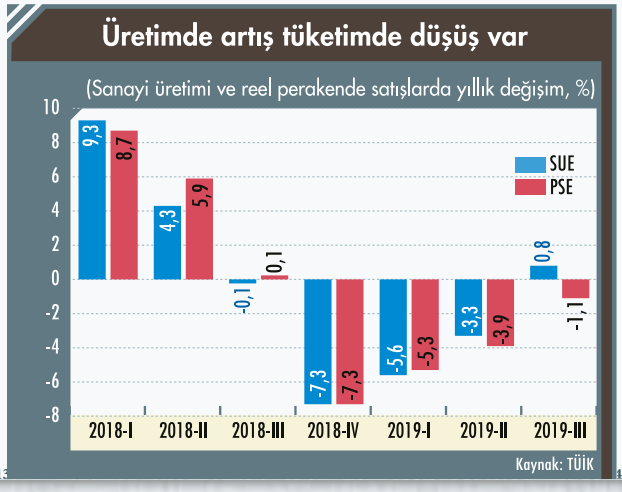
Türkiye'de cari işlemler dengesi ile ekonomik büyüme arasında önemli bir negatif ilişki var. Ülkemizde cari işlemler dengesinin fazla vermesine çok nadir rastlanıyor ve bunlar da genelde ekonominin küçüldüğü ya da durgunluk yaşadığı dönemlere denk geliyor. Türkiye'de ödemeler dengesi verileri, 1950 yılından beri tutuluyor ve aradan geçen 69 yılda cari işlemler dengesinin fazla verdiği sadece yedi yıl var. Cari işlemler dengesi ilk kez 1973 yılında fazla

ÜÇÜNCÜ ÇEYREKTE BÜYÜME ÇIKAR MI?

2019'un üçüncü çeyrek dönemine ilişkin milli gelir verileri, 2 Aralık'ta açıklanacak. Ekonomide geçen yılın son çeyreğinde başlayan küçülme, bu yılın ilk iki çeyreğinde de sürmüştü. Geçen yılın son çeyreğinde yüzde 2,8 küçülen ekonomi bu yılın ilk çeyreğinde yüzde 2,4 ve ikinci çeyreğinde de yüzde 1,5 küçülmüştü. Üçüncü çeyrekte bu küçülme sona ermiş olabilir. Çünkü öncü göstergeler, üçüncü çeyrekte ekonomide sıfır dolayında bir büyüme çıkabileceğine işaret ediyor.

Bu öncü göstergelerden biri olan sanayi üretimindeki değişim üçüncü çeyrekte hafif de olsa pozitife döndü. Bu dönemde sanayi üretimi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 0,8 artış gösterdi. Ekonomik büyümeye ilişkin diğer önemli öncü göstergeyi oluşturan reel perakende satışlardaki değişim ise üçüncü çeyrekte de negatif olarak gerçekleşti. Reel perakende satışlar üçüncü çeyrekte geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 1,1 geriledi.

Reel perakende satışlardaki düşüşün hız kesmekle beraber devam etmesi iç talepteki zayıflığın hala sürdüğünü gösteriyor. İç talep zayıfken sanayi üretiminin artışa geçmesi ise ihracattan ve biraz da geçen yıldan beri eriyen stokların bir bölümünün yerine konulmaya çalışılmasından kaynaklanmış olabilir. Bu gelişmelerin sonucu üçüncü çeyrekte ekonomide sıfır dolayında bir büyüme çıkması olacak gibi görünüyor. Üçüncü çeyrekte ekonomide sıfıra yakın bir küçülme çıkabileceği gibi sıfırın biraz üzerinde bir büyüme de çıkabilir.

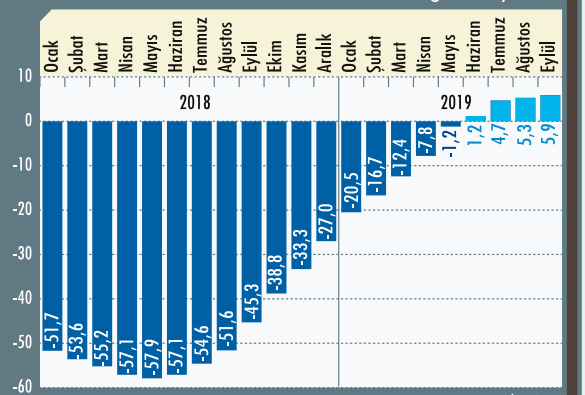


vermişti ve o yıl 1972'de yüzde 7,4 olan ekonomik büyüme oranı yüzde 3,3'e inmişti. Cari işlemler dengesinin fazla verdiği ikinci yıl olan 1988'de ise önceki yıl yüzde 9,5 olan büyüme oranı yüzde 2,1'e gerilemişti. 1988'deki durgunluk 1989'da da sürüp ekonomi sadece yüzde 0,3 büyüyünce cari işlemler dengesi üçüncü kez fazla vermişti. Cari işlemler dengesinin dördüncü kez fazla verdiği 1991'de önceki yıl yüzde 9,3 olan ekonomik büyüme oranı yüzde 0,9'a inmişti. Cari işlemler dengesindeki beşinci fazlayı ekonominin yüzde 5,5 küçüldüğü 1994'te gördük. Altıncı fazla, önceki yıl yüzde 7,5 olan ekonomik büyümenin yüzde 3,1'e indiği 1998'de yaşandı. Yedinci fazla da ekonominin yüzde 6 küçüldüğü 2001'de gerçekleşti. Bu yıl ödemeler dengesi verilerinin tutulmaya başlandığı 70'inci yıl ve muhtemelen cari işlemler dengesinde sekizinci fazlayı göreceğiz. Bu fazla da yukarıdaki öyküye uygun şekilde ekonomik büyümenin çok düşük ve belki de negatif olduğu bir yıla denk gelecek.

Türkiye'nin cari işlemler dengesi ekonominin küçüldüğü ya da durgunluk yaşadığı dönemlerde

Cari denge dört aydır fazla veriyor

(Yıllık cari işlemler dengesi, milyar $)



Kaynak: TCMB

her zaman fazla vermese bile genelde verdiği açık azalıyor. Mesela geçen yıl ekonomik büyüme yüzde 7,5'ten yüzde 2,8'e inerken cari açığın GSYİH'ye oranı da yüzde 5,6'dan yüzde 3,5'e inmişti. Ekonominin yüzde 4,7 küçüldüğü 2009 yılında da

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2019, ikinci çeyrek, %)	-1,5	-2,4	5,6	Türkiye ekonomisi 2018'in son çeyreğinden beri resesyonda bulunuyor. Ancak öncü göstergelere bakılırsa resesyondan çıkış yakın gibi.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2019, ikinci çeyrek, MD, %)	1,2	1,6	0,2	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Eylül 2019, %)	4,2	-1,6	3,8	Sanayi üretimi üçüncü çeyrekte geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 0,8 arttı. Böylece dört çeyrektir süren düşüş sona erdi. Kapasite kullanım oranı verileri dördüncü çeyrekte de artış olabileceği sinyalini veriyor.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Eylül 2019, MD, %)	3,2	-2,7	-3,3	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Ekim 2019, %)	76,4	76,3	75,4	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Eylül 2019, %)	3,0	-3,0	-1,2	13 ay aradan sonra yükseldi. Ancak üçüncü çeyrekte yüzde 1,1 düşüş var.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Ekim 2019, %)	8,55	9,26	25,24	Güçlü "baz etkisi" sayesinde ekimde de düştü ve yüzde 9'un altını gördü. Fakat baz etkisi tersine döneceği için yılın son iki ayında yükselecek.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Ekim 2019, %)	1,70	2,45	45,01	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Kasım 2019, %)	10,46	11,18	17,38	Gerçekleşen enflasyonla birlikte beklentiler de düşüyor.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Ekim 2019, %)	1,3	1,6	-8,0	Kurlarda eylülde başlayan hareketlilik Suriye ile ilgili dış politik gelişmeler yüzünden ekimde de sürdü. Ancak döviz piyasası kasımda sakinleşmişti.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Ekim 2019, %)	1,5	0,6	-9,2	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Ekim 2019, 2003=100)	76,9	76,8	70,0	Dipten dönüş eğilimine son iki ayda ara verdi.
İŞSİZLİK ORANI (Ağustos 2019, %)	14,0	13,9	11,1	İşsizlik hala artıyor. Bu durum hızlı büyüme geri dönene kadar sürecek.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Ekim 2019)	8.464	7.805	7.160	Son iki aydır geçen yılki düzeyinin epey üzerinde gerçekleşiyor.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Kasım 2019, MD)	59,9	57,0	60,0	Kasımda biraz daha yükseldi ama hala 60'ın altında yani dipte seyrediyor.
İHRACAT (Ekim 2019, milyon $)	15.661	14.437	15.677	İhracat aslında reel olarak artıyor ama şirketlerimiz dış pazarlarda fiyat kırdığı için nominal olarak yerinde sayıyor. Bu arada nominal ithalat ise yeniden yükselişe geçti. Bu durum dış ticaret açığını da yükseltmeye başladı.
İTHALAT (Ekim 2019, milyon $)	17.434	16.478	16.174	
DIŞ TİCARET DENGESİ (Ekim 2019, milyon $)	-1.772	-2.040	-497	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Eylül 2019, milyon $)	2.477	2.684	1.878	Haziran ayından beri yıllık bazda da fazla veriyor.
M2 PARA ARZI (Ekim 2019, milyar TL)	2.337	2.290	1.984	Ekimde parasal göstergelerin üçünde de artış vardı. Ancak kredilerdeki artış mevduatlardaki artışın altında kaldı. Bu nedenle kredilerin mevduatlara oranı biraz daha geriledi ve 91 ay aradan sonra yüzde 100'ün altına indi.
MEVDUAT HACMİ (Ekim 2019, milyar TL)	2.396	2.349	2.040	
KREDİ HACMİ (Ekim 2019, milyar TL)	2.394	2.369	2.333	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Ekim 2019, %)	15,8	17,8	24,0	Politika faizindeki indirimle düşüyor. Kasımda yüzde 14'ün altındaydı.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Ekim 2019, %)	14,3	15,3	23,8	Hazine'nin borçlanma maliyetindeki düşüş devam ediyor.
BÜTÇE DENGESİ (Ekim 2019, milyon TL)	-14.896	-17.712	-5.384	Merkezi yönetim bütçesi ekim ayında dev bir açık daha verdi.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Ekim 2019, milyar TL)	1.261	1.240	1.084	Bütçedeki büyük açık sürdükçe borçlardaki tırmanış da sürecek.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

AÇIK YATIRIM

Bağımsız ve güvenilir danışmanlık hizmetimiz ile 400'ü aşan yatırım fonundan size en uygun olanlara tek merkezden birlikte ulaşalım

Orta ve Kısa Vadeli Borçlanma Araçları Fonu

Uzun Vadeli Borçlanma Araçları Fonu

Eurobond Borçlanma Araçları Fonu

Teknoloji Sektörü Hisse Senedi Fonu

Altın Fonu

Özel Sektör Borçlanma Araçları Fonu

Para Piyasası Fonu

Açık Yatırım

Ülkemizin önde gelen banka* ve portföy yönetim şirketlerinin* ürünlerinin tamamına yatırım imkanını tek merkezden sunan ayrıcalıklı hizmet.

0(549) 674 73 73
"Açık Yatırım" yazın sizi hemen arayalım.

*TurkishBank ve Turkish Yatırım'ın anlaşmalı olduğu 20'den fazla banka ve sermaye piyasalarında işlem gören 620'ye yakın fonu kapsar.

TURKISHBANK

Açık Yatırım bir TurkishBank Group markasıdır.

TURKISHYATIRIM

cari açığın GSYH'ye oranı yüzde 5,1'den yüzde 1,8'e gerilemişti.

YAPISAL PROBLEM

Kısacası, Türkiye'nin cari açığı ekonominin hızlı büyüdüğü yıllarda artarken yavaşladığı veya küçüldüğü yıllarda azalıyor, hatta zaman zaman fazlaya dönüşüyor. Bu da Türkiye ekonomisinin aşırı dışa bağımlı üretim yapısından kaynaklanıyor. Üretimde kullandığımız bazı hammaddeleri yurt dışından almaya mecburuz. Mesela yeterince petrolümüz olmadığı için ekonominin damarlarındaki kan gibi olan bu ürünü ithal etmekten başka şansımız yok. Bazı hammaddeleri de ne yaparsak yapalım, yurt dışındaki kadar ucuza üretebileceğimiz bir coğrafi konumda olmadığımız için, ithal etmek zorunda kalıyoruz. Ancak doğru dürüst bir üretim planlaması yapamadığımız için arzını yeterince artıramadığımız ve bu nedenle yurt dışından almak zorunda kaldığımız bazı hammaddeler de var. Bunların üstüne bir de güçlükle biriktirilen veya yurt dışından borçlanılan kaynakların üretken yatırımlar yerine inşaat gibi alanlara harcanması ve tüketimin pompalanması eklenince ithalatın hep ihracatı aşması ve dolayısıyla cari işlemler dengesinin açık vermesi kaçınılmaz oluyor.

Elimizdeki ödemeler dengesi verileri, Türkiye ekonomisindeki bu yapısal problemin en azından 70 yıldır sürdüğünü gösteriyor. Muhtemelen bunun daha evveli de var. 1950 öncesi için ödemeler dengesi verileri olmasa da 1800'lü yıllara kadar geri giden dış ticaret verileri bulunuyor. Bu veriler, Osmanlı döneminde de dış ticaret dengesinin genelde açık verdiğini gösteriyor. Cumhuriyet döneminde ise 1930-1946 arasında, 1938 yılı hariç, dış ticaret dengesinin fazla verdiği dikkati çekiyor. Ancak bu durum ekonomideki planlı bir yapısal dönüşümden ziyade o dönemde tüm dünyayı saran büyük ekonomik kriz ile İkinci Dünya Savaşı şartlarının ithalat olanaklarını daraltmasının bir sonucuydu. Nitekim İkinci Dünya Savaşı biter bitmez eski düzene geri dönüldüğü görülüyor.

NASIL ÇÖZÜLÜR?

Türkiye ekonomisinin çok uzun yıllardır devam eden bu yapısal probleminin üç yılda çözülmesini beklemek pek gerçekçi değil. Eğer önümüzdeki üç yılda gerçekten ekonomi yüzde 5 dolayında büyürse cari işlemlerde dengelenme değil, giderek yükselen bir açık görebiliriz. Eğer önümüzdeki üç yılda gerçekten cari işlemlerde dengelenme olursa o zaman da ekonomide hızlı büyüme değil uzayıp giden bir durgunluk görme ihtimalimiz daha yüksek. Nitekim yapılan tahminler de genelde bu yönde bulunuyor. Mesela bizim de üyesi olduğumuz Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) geçen ay açıkladığı son tahminler, Türkiye için 2020 ve 2021'de hükümetin hedefine yakın cari açık öngörülerine yer verirken ekonomik büyüme öngörüleri hükümetin hedefinin epey altında kalıyor. OECD, Türkiye'de cari işlemler dengesinin 2020'de GSYH'nin yüzde 0,7'si ve 2021'de yüzde 1,3'ü kadar

İŞSİZLİKTE YÜKSELİŞ DURMUYOR

Ekonomideki küçülme bir ihtimal üçüncü çeyrekte durmuş olabilir ama işsizlikteki yükseliş için aynı şeyi söylemek mümkün değil. İşsizlikte geçen yılın üçüncü çeyreğinde başlayan yükseliş bu yılın üçüncü çeyreğinde de sürdü. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verilerine göre, üçüncü çeyrekte işsizlik oranı yüzde 14 olarak gerçekleşti. Bu oran geçen yılın aynı döneminde yüzde 11,1'di. Buna göre üçüncü çeyrekte işsizlik oranında 2,9 puanlık artış yaşandı. Üçüncü çeyrekte işsiz sayısı ise 4 milyon 650 bini buldu. Geçen yılın aynı döneminde işsiz sayısı 3 milyon 670 bin kişiydi. Buna göre üçüncü çeyrekte işsiz sayısında da 980 bin kişilik artış oldu.

Ekonomi yeniden hızlı büyümeye geçmedikçe işsizlikteki bu artış da maalesef sürecek. Çünkü Türkiye genç bir nüfusa sahip ve her yıl iş gücü piyasasına yüzbinlerce yeni katılım oluyor. Bizim yaptığımız hesaplara göre iş gücü piyasasına yeni katılanlara istihdam olanağı sunabilmek ve böylece işsizlik oranının sabit kalmasını sağlamak için bile her yıl ekonominin yüzde 5,5-6 arasında büyümesi gerekiyor. Ekonomideki büyüme bu eşiğin altında kaldığında yaratılan istihdam iş gücü piyasasına yeni katılanları iş sahibi yapmaya bile yetmediği için işsizlik de kaçınılmaz olarak yükseliyor. Ekonomi küçüldüğünde ise istihdamda artış yerine düşüş olduğu için işler büsbütün kötüleşiyor.

Üçüncü çeyrekte de durum böyle oldu ve istihdamda geçen yılın aynı dönemine göre 789 bin kişilik düşüş yaşandı. Bu dönemde iş gücünde de 191 bin kişilik artış yaşanınca işsizler ordusuna 980 bin kişi daha katıldı. Muhtemelen bir süre sonra istihdamdaki bu düşüş duracak ama ekonomi yüzde 5,5-6 eşiğini tekrar aşana kadar işsizlikteki yükseliş devam edecek.

İşgücü piyasasında son durum

	İşgücü	İstihdam	İşsiz	İşsizlik oranı (%)
2018-I	31.520	28.166	3.354	10,6
2018-II	32.274	29.138	3.136	9,7
2018-III	32.989	29.318	3.670	11,1
2018-IV	32.295	28.314	3.981	12,3
2019-I	32.084	27.355	4.730	14,7
2019-II	32.426	28.269	4.157	12,8
2019-III	33.180	28.529	4.650	14,0

Kaynak: TÜİK

GÜNSAL

Tel: 0212 292 86 20 pbx
Web: www.gunsal.com

açık vermesini beklerken ekonomik büyümenin ise 2020'de yüzde 3 ve 2021'de yüzde 3,2 olacağını tahmin ediyor. Bu oranlar, Türkiye şartlarında yavaş büyümeye karşılık geliyor.

Bize kalırsa Türkiye ekonomisindeki bu yapısal problem ancak kaynakları üretken yatırımlara yönlendirecek ve ithal ettiğimiz bazı ürünleri yurt içinde üretmemizi sağlarken yurt dışına da daha çok döviz geliri elde edebileceğimiz ürünler ihraç etmemize olanak verecek bir plan ve program uygulamasıyla aşılabilir. Böyle bir uygulama ise 3-5 yıl değil en azından 15-20 yıl sürer diye tahmin ediyoruz.

SABRETMEK MÜMKÜN MÜ?

Belki bu sorunun çözülmesinin bir yolu daha olabilir. Bu yol uzun yıllar sürebilecek bir ekonomik durgunluğa katlanmaktan geçiyor. Şu sıralarda bunu tavsiye edenleri görüyoruz. Ancak bu tavsiyede bulunanlar ekonomik büyümenin tek başına bir amaç değil bir araç olduğunu galiba gözden kaçırıyor. Ekonomik büyüme işsizliği ve yoksulluğu azaltmanın en güçlü ilacıdır. Ekonomide son bir yılda yaşanan küçülme, işsizliği yaklaşık 3 puan ve işsiz sayısını da 1 milyon kişi kadar yukarı attı. Elimizdeki son verilere göre, ağustos ayı itibarıyla işsiz sayısı yaklaşık 4,7 milyon kişi ve işsizlik oranı ise yüzde 14,3 düzeyinde. Oysa geçen yılın aynı ayında işsiz sayısı 3,7 milyon kişi ve işsizlik oranı da yüzde 11,4'tü. Bizim hesaplarımız, genç bir nüfusa sahip olan ve dolayısıyla iş gücü piyasasına sürekli yeni girişlerin olduğu Türkiye'de işsizlik oranının sabit kalması için bile ekonominin her yıl yüzde 5,5-6 arasında büyümesinin şart olduğunu gösteriyor. Büyüme bu eşiğin altında kaldığı sürece işsizliğin giderek artması ve bunun da yoksulluğun daha da yaygınlaşmasına yol açması kaçınılmaz. Türkiye gibi toplumsal fay hatlarının bol olduğu bir ülkede ise böyle bir gelişmenin yol açabileceği siyasi sorunlar çok ağır olabilir.

Bu nedenle öyle veya böyle ekonominin tekrar hızlı büyüme rayına sokulması gerekiyor. Bunu yukarıda bahsettiğimiz gibi bir planlamayla yapabilirsek uzun yıllar rahat etmemiz ve bu arada toplumdaki fay hatlarını yumuşatmanın yollarını da bulmamız mümkün. Şu anda yurt dışından kaynak girişini tıkayan iç ve dış politik sorunların bir kısmını çözerek mevcut sistemin tekrar çalışmasını da sağlayabiliriz ama bu durumda eninde sonunda yine bu noktaya dönme ihtimalimiz bulunuyor. C

ENFLASYONDA YÜKSELİŞ ZAMANI GELDİ

Enflasyonda yaz aylarında başlayan düşüş süreci ekim ayında da sürdü. Eylül ayında yüzde 9,26 düzeyinde olan yıllık tüketici enflasyonu ekim ayında yüzde 8,55'e indi. Fakat büyük ihtimalle bu düşüş süreci artık tamamlandı. Yılın son iki ayında enflasyon yeniden yükselecek ve tekrar çift haneli düzeyi göreceğiz.

Enflasyonda yaz aylarında yaşanan düşüş "baz etkisi"nden kaynaklandı. Geçen yıl iç ve dış politikada yaşanan sorunlar biri bahar aylarında diğeri de temmuz sonu ile ağustos başında yaşanan iki döviz kuru sıçramasına yol açmış, bu sıçrama da fiyatlara hızla yansıyarak aylık enflasyon oranlarının "mevsim normalleri"nin çok üzerinde gerçekleşmesine neden olmuştu. Bu nedenle yıllık tüketici enflasyonu ekim ayında yüzde 25'in üzerine kadar çıkmıştı. Bu yıl döviz kurlarında benzer bir gelişme olmayınca aylık enflasyon oranları mevsim normallerine daha yakın gerçekleşti ve bu da yıllık enflasyonda düşüş getirdi. Daha bahar aylarında yüzde 20'ye yakın olan yıllık tüketici enflasyonu böylece altı ayda 11 puana yakın düşüş göstererek yüzde 9'un altına kadar indi.

Ancak geçen altı ayda enflasyona düşüş yönünde etkide bulunan baz etkisi 2019'un son iki ayında tersine dönecek ve bu kez enflasyonu yükseltecek. Çünkü geçen yılın son iki ayında bir taraftan kurların sakinleşmesi ve diğer taraftan da hükümetin başını çektiği fiyat indirimi kampanyaları nedeniyle enflasyon mevsim normallerinden çok düşük gerçekleşmişti. Geçen yıl kasım ve aralık aylarında, mevsim normallerinin aksine, negatif enflasyon oranları ortaya çıkmıştı. Bu yıl benzer bir gelişme olmadığı için aynı aylarda muhtemelen mevsim normallerine daha yakın enflasyon oranları çıkacak. Bu da yıllık enflasyonun yükselmesine neden olacak. Bizim hesaplarımız bu yükselişin 3-4 puan kadar olabileceğini ve 2019'un yüzde 11,5-12,5 arasında yıllık tüketici enflasyonuyla kapanabileceğini gösteriyor.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın (TCMB) son enflasyon tahminleri de bu yönde bulunuyor. TCMB, 2019 yılının dördüncü ve son Enflasyon Raporu'nu ekim ayının sonunda yayınladı. Kurum, bu raporda 2019 yıl sonu enflasyon tahminini yüzde 13,9'dan yüzde 12'ye indirdi. 2020 ve 2021 yıl sonu enflasyon tahminlerinde ise değişiklik yapmadı. TCMB'nin 2020 yıl sonu enflasyon tahmini yüzde 8,2 ve 2021 yıl sonu enflasyon tahmini yüzde 5,4 düzeyinde bulunuyor.

TURKISH AIRLINES
Miles&Smiles

Miles&Smiles 30. yılında 30 milyon Mil hediye ediyor!

Çekilişe katılarak her ay 100.000 Mil kazanan
30 kişiden biri olma fırsatını kaçırmayın.

30yearsofsmiles.com | 444 0 849

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

HALUK YILDIZ / KASTAMONU ENTEGRE CEO'SU

"HEDEF DÜNYANIN İLK 5 ÜRETİCİSİNDEN BİRİ OLMAK"

Kastamonu Entegre ağaç bazlı panel sektörünün Türkiye'deki en büyük oyuncusu. Ancak şirket bir süredir yurt içinin yanında yurt dışında da büyüme konusunda önemli adımlar atıyor. Geçtiğimiz yıl cirosunun yüzde 50'sini yurt dışından elde eden Kastamonu Entegre, yılı 1,3 milyar dolar ciroyla kapatmıştı.

Grubun yurt dışında ise Romanya, Bulgaristan, Bosna Hersek, Rusya ve İtalya'da üretim tesisleri bulunuyor. ABD'de de odun yongası tedarik ve lojistik süreçlerini yönettiği şirketiyle faaliyetlerini yürütüyor. Türkiye dahil tüm bu ülkelerde 6 bin 300 kişiye istihdam sağlıyor. Üretimini Amerika'dan Çin'e 100'ün üzerinde ülkeye ihraç ediyor.

50'nci yılını kutladığı 2019 yılında grubun hedefinde yine yurt dışında büyüme var. Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız, bu yıl İtalya ve Bulgaristan'daki tesislerinin devreye girmesiyle Romanya ile birlikte Balkanlar ve Orta Avrupa'daki etkinliklerini artırdıklarını söylüyor. "2019 yılında ciromuzun yüzde 60'ını yurt dışı operasyonlardan ve Türkiye'den yapılan ihracattan elde ediyoruz" diyor.

Şirket, İtalya'nın en büyük Türk yatırımcısı olarak, Pomposa'daki yonga levha tesislerinin ikinci etabı tamamlandığında İtalya'da yüzde 20 pazar payı hedefliyor. Ayrıca, yüzde 40'lık pazar payı ile sektörün ikinci büyük oyuncusu olduğu Bulgaristan'daki tesisinde yaptığı modernizasyon yatırımları ile de ülkedeki kapasitesini iki katına çıkarıyor.

Türkiye'de belli bir pazar büyüklüğüne ulaştıktan sonra global marka olma hedefiyle farklı coğrafyalarda iş geliştirmeye odaklandıklarını belirten Yıldız, "Sektörün ilk yurt dışı yatırımını 1998'de Romanya'ya yaptık. Bugün ulaştığımız üretim rakamları sektörümüzde bizi dünyanın 7'nci, Avrupa'nın ise 4'üncü büyük üreticisi haline getiriyor. Yüzde 25-30 pazar payıyla Türkiye'de ağaç bazlı panel sektörünün de lideriyiz" diye konuşuyor.

Önümüzdeki dönemde Kastamonu Entegre, globalleşme yolunda yeni pazar ve hammadde kaynaklarına yakın olmak için yurt dışı yatırım fırsatlarını takip etmek niyetinde. Hedeflerinin sektörlerinde dünyanın ilk 5 üreticisinden biri olmak olduğunu dile getiren Yıldız, "Sürekli gelişim ilkesi doğrultusunda, Ar-Ge ve inovasyonu tüm iş süreçlerimize entegre ederek; yeni ürün, ürün ve süreç geliştirme, verimlilik artırma, etkin kaynak kullanımı ve çevre teknolojileri alanlarında projeler yürütmeye devam edeceğiz" diyor.

"UZUN YÜRÜYÜŞLER DİNLENDİRİYOR"

Haluk Yıldız, hafta sonlarını ailesi, çocukları ve torunlarıyla birlikte geçirmeye gayret ediyor. Uzun yürüyüşler yapmak, İstanbul sokaklarında dolaşmak, kitap okumak, fırsat buldukça spora zaman ayırmak da olmazsa olmazları. Yıldız, "Uzun yürüyüşler yapmanın beni dinlendirdiğini, düşüncelerimi toparlamama yardımcı olduğunu gördüm. Enerjimi yerinde ve doğru adımlarla kullanabildiğim zaman kendimi daha iyi hissediyorum" diyor.

CEMAL AKAR / TEMPO ÇAĞRI MERKEZİ CEO'SU

"İŞ YAPIŞ BİÇİMİMİZİ DÖNÜŞTÜRÜYORUZ"

Cemal Akar tam bir girişimci. 1996'da İTÜ'den mühendis olarak mezun olduktan sonra önce master'ını yaptı ardından da 1999 yılında yazılım şirketini kurdu. Bu şirket de zaman içinde evrilerek Tempo'ya dönüştü. "Mobil cihazlar için tasarladığımız çözümlerin, arka planda bir çağrı merkezi ihtiyacı doğduğunu gördüm. Tempo böyle ortaya çıktı" diyen Akar, 20 yılı aşan kariyerinde Tempo ile birlikte ilerledi. Yıllar içinde birçok hizmet mobile geçmeye başladıkça, Tempo, finanstan mobil ödeme sistemlerine, müzik dünyasından oyun sektörüne birbirinden farklı alanlara dokundu. Bundan yola çıkarak, 20 yıl içinde 20'ye yakın şirket kurduğunu ifade eden Akar, "İçlerinden birçoğu yoluna devam ediyor. Birçok farklı sektöre dokunmuş olmak, birçok farklı alanda bilgi sahibi olmama ve yaptığım işleri daha güçlü sahiplenmeme yardımcı oluyor" diye konuşuyor.

Bugün Tempo, Bilişim 500 sonuçlarına göre 2017 ve 2018 yılları arasında çağrı merkezi sektöründe Türkiye'nin 3'üncü büyüğü konumunda. Yaklaşık 10 büyük oyuncunun yer aldığı ve 6,2 milyar TL'lik pazarda Tempo'nun odağında geleceğe uygun dönüşmek var. Bütün sektörlerde olduğu gibi bu sektörün de özellikle dijitalleşme ve yapay zeka konularındaki gelişmelerden fazlasıyla etkilendiğini dile getiren Akar, sektörün kendini konumlandırma ve yeniden tanımlama çabası içerisinde olduğunu söylüyor, "Tempo da bu değişim ve dönüşüm sürecinde, kendini yeniden keşfetme ve tanımlama anlamında sektörün en başında geliyor" diyor.

Peki Tempo bu anlamda neler yapıyor? Akar yapılanları da şöyle paylaşıyor: "İş yapış biçimimimizi dönüştürüyoruz ve bu dönüşümün içine çalışanlarımızı da katıyoruz. Şu an hayata geçirmek üzere tasarladığımız 4 aşamalı bir yol haritamız var. En başta 'prosumer' stratejimiz geliyor. Önümüzdeki 5 yıl içinde hizmet veren profilinin 'producer consumer' profiline dönüşeceğini ve bu producer consumer'ların lokasyondan bağımsız insanlara hizmet vereceğini düşünüyoruz. Gelecek için öngörülen iş gücü ve çalışma şekline uygun olarak, insanların kendi istedikleri saatlerde, kendi istedikleri yerlerden kendi istedikleri işi yapabilecekleri bir platform tasarlıyoruz. İnsanların evden çalışmalarına olanak sağlayacak 'kiosk'lar' tasarladık. Bu projeyi prosumer stratejimizin bir ara adımı olarak konumlandırabiliriz."

"ÇALIŞANIN GELİR SEVİYESİNİ YUKARI TAŞIYACAĞIZ"

Tempo, çalışanlarını eğitmek konusunda da oldukça aktif. Cemal Akar, bir yandan çalışanlarını yazılımcılara ve yazılım testçilerine dönüştürürken, bir yandan eğittikleri bu çalışanlara iş imkanı yaratacak şekilde hizmet portföylerini genişlettiklerini söylüyor. "Çalışanlarımızın iş kalitesini ve gelir seviyelerini yukarı taşımayı hedefliyoruz. Gerek müşteri hizmetleri kısmında gerek yazılım kısmında, çalışanlarımızı hizmet ihracatına uygun şekilde dönüştürüyoruz ve geliştiriyoruz" diyor.

HALUK KAYA

BSH TÜRKİYE, ORTA DOĞU, AFRİKA VE BAĞIMSIZ DEVLETLER BÖLGESİ CFO VE CEO'SU

BSH'NIN YENİ BÜYÜME PLANI

BSH Türkiye, Türkiye'nin en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri. Bosch ve Siemens'in yanı sıra Gaggenau ve Profilo markaları ile pazarda yer alan şirket, yaklaşık 7 bin 500 kişiyi istihdam ediyor.

Bünyesindeki markalarla yıllardır Türkiye pazarında istikrarlı bir büyüme yaşayan şirket, bu performansı karşılığında sorumluluk alanını da genişletti. 2014 yılı itibarıyla BSH Grubu RTC Bölgesini yani Türkiye, Orta Doğu, Afrika, Orta Asya, Ukrayna, Rusya ve Beyaz Rusya bölgelerinden oluşan, 2 milyar kişinin yaşadığı 89 ülke ve 7 üretim tesisinin sorumluluğunu BSH Türkiye'ye verdi. BSH Ev Aletleri'nin sorumlu olduğu bölgede 9 bin BSH çalışanı, 7 iştirak ve 2 temsilcilik ofisi bulunuyor.

Birbirinden farklı dinamiklere sahip olan RTC bölgesinde yer alan sorumlulukları altındaki pazarların geçtiğimiz yılki politik gerginlikler ve ekonomik dalgalanmalardan oldukça etkilendiğini belirten BSH Türkiye, Orta Doğu, Afrika ve Bağımsız Devletler Bölgesi CFO ve CEO'su Haluk Kaya, bu yıla ilişkin de şöyle konuşuyor:

DİJİTALDE DE LİDERLİK PEŞİNDE

BSH'nın gelecek ajandasında büyüme dışında en önemli konulardan biri BSH'yı bir donanım şirketine dönüştürmek. Bu konuda kafalarında net bir hedef olduğunu belirten Haluk Kaya, sözlerini şöyle sürdürüyor: "BSH'yı, çevrimiçi tüketiciler için dijital hizmetler ve mutfak deneyimleri alanlarında da endüstri lideri yapmak için daha da geliştirmeyi planlıyoruz. Şirketimizi sadece elektrikli ev eşyaları tedarik eden bir şirketten ev aletlerine ilaveten kişiselleştirilmiş dijital işlev, hizmet ve içerikler satan bir şirkete dönüştürmek istiyoruz."

"2019 yılında bölgemizin toplam pazarlarındaki daralma ve duraklamaya rağmen öncelikli büyüme hedefimiz olan ülkelerde hedef pazar paylarımızı koruduk ve yeni ülke yatırım kararları aldık. Türkiye'de 2019 yılında da devam eden zorlu koşullara rağmen; tüketiciye fayda sağlayan ürün ve özelliklerimize odaklanarak güçlü bir duruşla 2019 yılında da pazar payımızı korumaya devam ettik ve ürün, kampanya ve iletişim stratejimizi orta-üst segmente oturtarak ivmemizi artırdık."

BSH 2020'ye dair RTC bölge genelinde büyüme planlıyor. Bu büyümeyi özellikle en büyük pazarları olan Türkiye ve Rusya'nın yanı sıra gelişmekte olan pazarlar için de planladıklarını ifade eden Kaya sözlerine şöyle devam ediyor: "Bulunduğumuz her ürün kategorisinde dijital içeriklerle birlikte inovatif ve çeşitli bölgelerdeki müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun ürünlerimizle büyüme hedeflerine ulaşabileceğimizi düşünmekteyiz. Büyümenin yanı sıra kârımızı da artırarak bulunduğumuz tüm ülkelerde sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmayı amaçlıyoruz. Hardware + , Home Connect, D2C stratejilerimizi RTC Bölgesi ve Türkiye'de en etkin şekilde uygulayacağız."

YATIRIM
FİNANSMAN
Değer Katar

YF.COM.TR

YFTRADEMOBILE
UYGULAMAMIZA
STEVIE
AWARDS
ÖDÜLÜ

Dilediğiniz zaman dilediğiniz yerden yatırımlarınıza değer katmanızı sağlayan, kullanıcı dostu **YFTRADEMOBILE** uygulamamız "Uluslararası Stevie Awards Organizasyonu" tarafından bronz madalya ödülüyle onurlandırıldı.

Hemen siz de indirin kendinizi ödüllendirin.

© 2019, Yatırım Finansman Menkul Değerler A.Ş.

TSKB | TÜRKİYE İŞ BANKASI

AYGEN AYÖZGER / AYTEMİZ YÖNETİM KURULU MURAHHAS ÜYESİ

DEĞİŞEN TÜKETİCİ NE İSTİYOR?

Aytemiz, akaryakıt sektöründe 2019 itibarıyla 584 istasyon ile faaliyetlerini yürütüyor. Şirket her geçen yıl büyümesini sürdürürken odağına ise dijitalleşme ve teknolojik dönüşümü alıyor. Aytemiz olarak kendilerini perakende sektöründe konumlandırdıklarını belirten Aytemiz Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi Aygen Ayözger, "Yakın geçmişte, sektörümüzde tüketici tercihlerini önemli ölçüde belirleyen 'uygun fiyat' veya 'yakınlık' gibi rasyonel, ölçülebilir ve mantığa yakın unsurlardı. Zamanla değişen tüketici davranışlarını artık, rasyonel faydalardan daha çok, kişinin sahip olduğu görüş açılarıyla oluşturduğu kendi özel ihtiyaç ve beklentileri belirliyor. Bunun temelinde, tüketicinin kendilerini iyi hissettikleri yerleri ve kendilerine yakın hissettikleri markaları seçmesi yatıyor. Müşteri deneyimi ise perakende sektörünün fark yaratma veya bir başka deyişle gerçek 'savaş' alanı" diyor.

İşte bu noktada Aytemiz sürdürülebilir ve sağlıklı büyüme stratejisinin yol haritasında tercih edilen, şaşırtan hizmetler, deneyimler sunan bir marka olmak ve marka sadakatini sürdürülebilir şekilde yükseltebilmek için çalışıyor. Altyapı olarak "big data" ve CRM projelerine odaklanıyor. Daha fazla tüketiciye erişmek için şehir merkezlerinde yayılıyor. "Bayiler arasındaki 'en fazla tercih edilen marka' konumumuzu, tüketici tercihlerine de kalıcı olarak taşımaya çalışıyoruz" diyen Ayözger, mottolarının da "Sürekli Mutlu Müşteri" olduğunu dile getiriyor. Ayözger, bu kapsamda yapılan çalışmalardan bazılarını şöyle paylaşıyor: "Yakın dönemde sayıları hızla artacak elektrikli araçların, özellikle şehirlerarası yollarda şarj edilebilmesi için Türkiye'de ilk kez istasyonlarımızın içinde ve aynı anda 3 farklı araca kadar hizmet veren ve 30 dakikada bataryaları yüzde 80 doldurabilen hızlı şarj noktaları kurduk. Tamamen yenilediğimiz yeni market konseptimizde ürün çeşitliliği, tuvalet hijyeni, ücretsiz wi-fi, kafe ve bistro gibi sosyal donatılar ile istasyon kavramında büyük bir dönüşümü gerçekleştiriyoruz. Motosiklet dünyasına dokunarak kullanıcılarının hayatını kolaylaştırmaya karar verdik. Motorcular da artık 'dost istasyon' olduğumuzu biliyor. 'Motorcu Dostu İstasyon' tabelası olan istasyonlarda motosiklet kullanıcıları için pompaların önüne özel kaymaz bir zemin, özel park alanları ve bu alanın önünde kask, mont ve eldiven gibi eşyalarını bırakabilecekleri kişiye özel kilitli dolaplara yer verdik. Motorcu Dostu İstasyon projesinin bir ileri aşaması olarak, 'trafikte empati hareketi' söylemi ile 'Motorcu Dostu Trafik' sosyal sorumluluk projemizi başlattık. Son olarak da yenilikçi ve yaratıcı marka anlayışımız ile bir kez daha fark yaratarak en yaygın self servis yakıt alım hizmetimizi yaklaşık 40 ilde 100 istasyonumuzda tüketicilerimiz ile buluşturduk. Tüketicilerin, kendi araçlarına yakıtlarını tamamen kendilerinin doldurmalarına olanak sağlayan self servis hizmeti, kullanıcılarına zaman ve bütçe tasarrufu sağlıyor. "

"ÖDÜL ALDIK"

Aytemiz son 2 yılda 160 istasyonu motosiklet dostu konseptine uygun olarak yeniledi. Bunun karşılığını fazlası ile aldıklarını ifade eden Aygen Ayözger, sonuçları şöyle paylaşıyor: "Projemiz motosiklet tutkunları tarafından beklentilerimizin de üzerinde sahiplenildi. Projemiz yapılan bağımsız değerlendirmeler sonrasında, ABD merkezli piyasa araştırma ve danışmanlık şirketi Frost&Sullivan tarafından verilen 'Müşteri Değeri Liderliği' ödülüne layık görüldü."

LEISURE

Tarzını teknoloji ve tasarımla
yansıtmak isteyenlerin tercihi
LEISURE ANKASTRE SERİSİ.

Koç

444 0 888 | LEISURETURKIYE.COM

Operatör Cemil Topuzlu Cad. No: 107/A Caddebostan - Kadıköy / İSTANBUL

HÜLYA GEDİK / GEDİK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"YURT DIŞINDAKİ İLK FABRİKAMIZI KURDUK"

Gedik Holding, kaynak, döküm, vana ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren, Türk sanayisinin en köklü gruplarından biri. Gedik Kaynak ise grubun en eski şirketi.

Grubun yönetim kurulu başkanı Hülya Gedik, mezun olduktan sonra 1990'larda şirkette çalışmaya başlayınca grup da onun desteğiyle ihracata start verdi. O günleri Hülya Gedik, "Benden önce ihracat yoktu, çünkü iç pazarda mutluyduk, bir sorun yoktu.1990'lı yıllardaki krizler bizi ihracata itti. Fena da olmadı. Bugün kendi sektörümüzün en çok ihracat yapan şirketi olduk" şeklinde anlatıyor.

İhracatla sınır ötesi operasyonlara başlayan şirket, bugün yepyeni bir aşamaya geçiyor.

Grubun yurt dışındaki ilk fabrikası Azerbaycan Kazah'da aralık ayında faaliyete başladı. Üretim tesisinde başlangıçta 9 bin ton kapasiteli ilk kaynak sarf malzemeleri üretilmesi planlanıyor.

Aslında Gedik Kaynak, Azerbaycan piyasasında 1995 yılından bu yana çalışıyor. Ülkenin Socar gibi büyük şirketlerine GeKa markasıyla hizmet veriyor. Hülya Gedik, "Fabrikamız sınıra çok yakın. Dolayısıyla Gürcistan, Rusya, Özbekistan gibi ülkelere fabrikanın yakınlığı bize bir avantaj sağlayacak. Gümrük vergisi sıfır olduğu ve nakliye düşük olduğu için daha düşük maliyetle müşterilerimiz ürünlerimize sahip olacak" diyor.

Hülya Gedik, "Hendek'teki yatırımımızı da düşündüğünüzde Doğu Avrupa'dan Hindistan'a kadar olan bölgede en büyük kaynak malzemeleri üretim şirketini kuruyoruz. Miktar ve çeşitlilik olarak gamımızı artıracağız. 90 bin ton kaynak sarf malzemesi üretiyoruz. 2023'te bu miktarı yeni yatırımlarla 200 bin tona çıkarmak istiyoruz" diye konuşuyor.

TESİS SAYISI ARTACAK

Yurt dışı yatırımlarının devam edeceğini söyleyen Hülya Gedik, "2020 ve sonrasında başta Doğu Avrupa olmak üzere ihracat pazarlarımızdaki üretim tesislerimizin sayısını artırmayı ve ihracatımızı büyütmeyi hedefliyoruz" diye konuşuyor. Türkiye'de kaynak pazarının en büyük oyuncusu olan Gedik Kaynak, yurt dışı yatırımları ve artan ihracat kabiliyetiyle uluslararası pazarda da en büyükler arasında yer almayı hedefliyor.

Emniyet

Teknoloji

Değişim

Yenilikçilik

Verimlilik

Sorumluluk

Yönetişim

Üretim

Okyanusları aşan üreticiler,
durmaksızın çalışan sanayiciler,
geleceği tasarlayan mühendisler
ve ülkemiz için
enerjimiz bitmez...

Çünkü yarın, dünden büyüktür

#EnerjimizBitmez

www.tupras.com.tr

Koç

Tüpraş

AHMET ONUR / KOLEKTİF HOUSE KURUCU ORTAĞI VE CEO'SU

"HAYALLERİMİZ BÜYÜK"

Ahmet Onur, son dönemin en başarılı girişimcilerinden biri. Bundan 5 yıl önce ortak çalışma ve ofis alanı girişimi Kolektif House'u hayata geçiren Onur, bu süreçte yakaladığı başarı ile Türkiye'de paylaşımlı ofis kültürünün yerleşmesinde de önemli bir rol oynadı. Kolektif House'un kuruluş hikayesine gelince... Lise arkadaşı Civan Orhan ve onun ağabeyi Yiğithan Orhan ile kurdukları fintek girişimi için Türkiye'de ofis ararken yollarının bu problemi çözmek için kesiştiğini belirten Onur, "Kendimize bir yer ararken, karşımıza çıkan seçenekler bizi tatmin etmedi ve hayalimizdeki ürünü kurmaya karar verdik ve Kolektif House doğdu" diyor.

Kolektif House ise Onur'un ilk girişimi değil. Boston'da Babson Üniversitesi'nde girişimcilik okurken ilk şirketini kurdu. Çin'den Türkiye'ye ampul ticareti yaptı. Sonra aile projelerine yardımcı olmak üzere Kuzey Afrika'ya gitti; iki yıl Cezayir'de çalıştı. O sırada ilk internet girişimini ödeme sistemleri alanında İstanbul'da hayata geçirdi. O süreçte farklı ülke ve pazarlarda 3 ayrı girişimin kurucusu olduğunu belirten Onur, kısa sürede deneyimlediği başarı ve başarısızlıklarla girişimcilikte ciddi dersler aldığını söylüyor. 5 yıl önce hayata geçirdiği Kolektif House'un başarısında aldığı bu derslerin payı olduğunu da itiraf ediyor.

Kolektif House ile bugün geldiği noktayı ise şöyle anlatıyor: "Hedefimiz ilk günden itibaren ekosistemde bir merkezkaç etkisi yaratmak, kritik oyuncuları bir çatı altında toplamak ve böylece ekosistemin büyümesini pozitif yönde etkilemekti. Bunu belirli bir seviyede başardığımıza inanıyorum. Son yıllarda yapılan yatırımların önemli bir kısmı Kolektif House çatısı altında girişimler tarafından alındı, yatırımcılar tarafından yapıldı. Ayrıca bu ekosisteme hizmet veren birçok ajans, danışman ve kurumsal şirket de aynı çatı altında hem kendilerini geliştirme hem ekosistemin bir parçası olma şansını yakaladı."

Kolektif House'un üyelerinin önemli bir bölümü teknoloji girişimleri. Kolektif Zone adı altında girişimcilik aktivitelerini de bir araya getirdiklerini ve değer önerilerini güçlendirdiklerini anlatan Onur, "Artık girişimler bize başvurup farklı finansal ve yapısal destekler alabilecek. Şimdiden tohum seviyesinde bir yatırım yaptık, onlarca girişime mekan, global etkinliklere katılım, eğitim ve mentorluk sağladık. Bunları yaparken kurumsal partnerler skalamızı da her geçen gün genişletiyoruz. Kurumlar, girişimler ve yatırımcılar arasında da daha iyi bir köprü olacağız" diyor.

Ahmet Onur'un Kolektif House için hayalleri büyük. Kolektif House'un artık sadece girişimcilerin, ajansların veya kurumların değil çalışmak isteyen herkesin çatısı olma yolunda ilerlediğini ifade eden Onur, "Bu yüzden ulaşmak istediğimiz nokta çok büyümüş durumda ve daha yolun çok başındayız" diye konuşuyor.

"4 BİN ÜYEYE ULAŞIYORUZ"

Kolektif House şu an da Şişhane, Levent ve Maslak olmak üzere 3 lokasyonda faaliyet gösteriyor. Aralık ayında da Ataşehir şubesi faaliyete geçiyor. Ahmet Onur, "Ataşehir ile beraber toplamda 4 bin üyeye ulaşmış olacağız" diyor.

TURKISH CARGO WEB PORTAL,
TKGO ADIYLA İŞİNİZİ
KOLAYLAŞTIRMAYA DEVAM EDİYOR.
TURKISH
CARGO
turkishcargo.com

SUAT ÇAM / HOYA TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

TÜRKİYE ÜRETİM ÜSSÜ OLMAYA ADAY"

Japon Hoya kendisini global bir 'görüş teknolojisi' markası olarak tanımlıyor. Optik pazarının köklü oyuncusu 1941 yılında Tokyo'da kuruldu. Bugün dünya genelinde 150'den fazla ofisi ile faaliyet gösteriyor, 37 binden fazla kişiye istihdam sağlıyor. Sahip olduğu yüzde 17'lik global pazar payıyla da sektörde lider konumda yer alıyor.

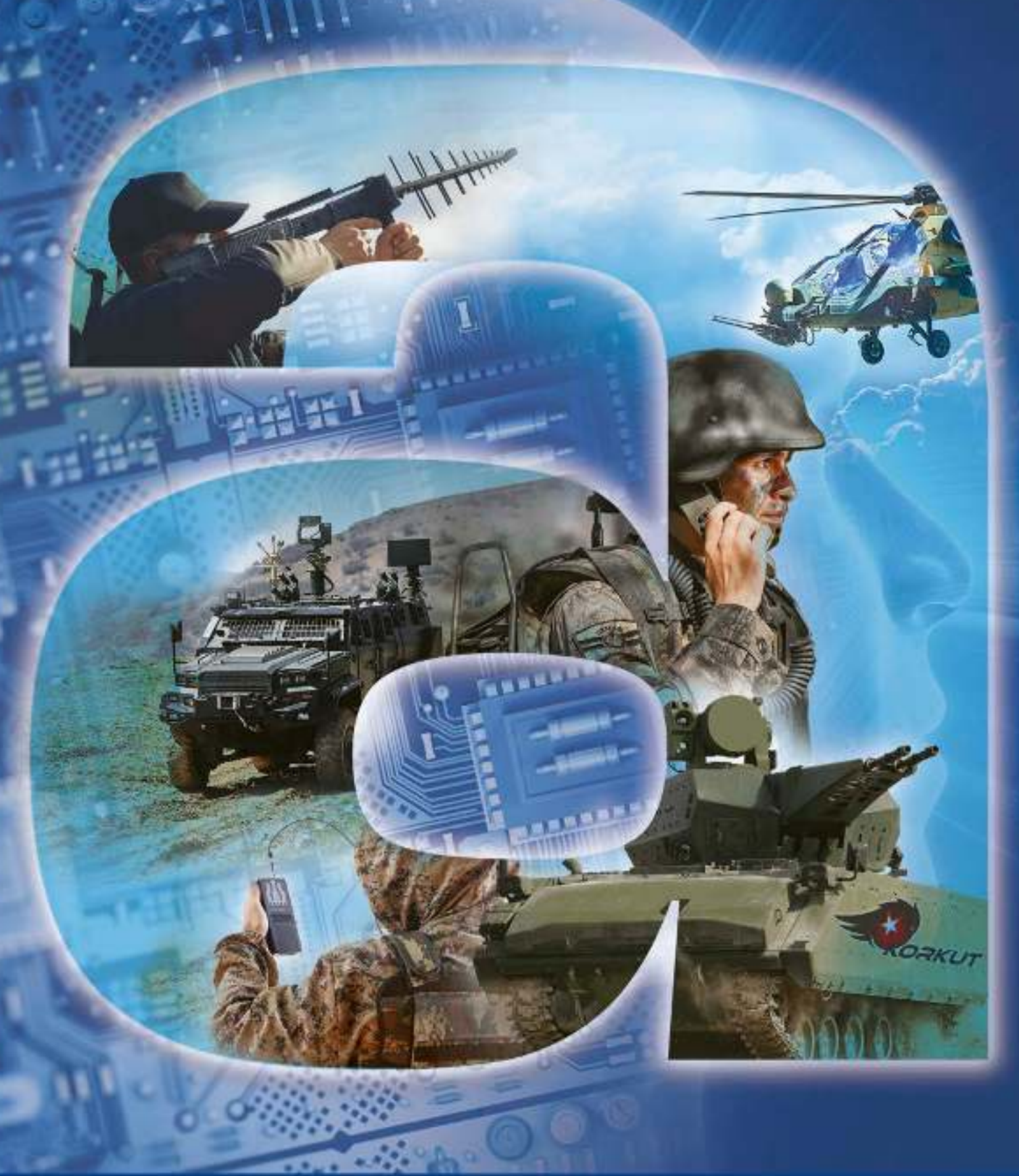
Hoya, Türkiye'ye 5 yıl önce giriş yaptı. Toplam 52 ülkede aktif rol oynayan şirketin, kendi teknolojisi, sistemleri ve yüzde 100 kendi sermayesi ile fabrika kurduğu tek ülke ise Türkiye. Hoya'nın bu laboratuvar ile temel amacının daha hızlı sevkiyat ve satış sonrası hizmette mükemmele ulaşmak olduğunu belirten Hoya Türkiye Genel Müdürü Suat Çam, "Hoya Türkiye olarak halihazırda yüzde 80'e yakın ürünü Türkiye'de üretebiliyoruz, kısa bir sürede kullanıcıya teslim edebiliyoruz. Bu potansiyelimizi hem giderek büyüyen Türkiye pazarında hem de Orta Doğu, Körfez ve Kafkas gibi yakın coğrafyalarda kullanacağız. Türkiye'de ürettiğimiz ürünlerin bu ülkelere satışını gerçekleştireceğiz. Bir anlamda Hoya Türkiye yakın coğrafyaların üretim üssü olmaya aday" diyor.

Hoya'nın Türkiye'de yıllık 60 bin adetlik bir üretim kapasitesi mevcut. Ancak altyapının bu kapasiteyi 250 bin adete çıkarmaya uygun olduğunu belirten Çam, "Yakın zamanda daha büyük bir üretim altyapısıyla hizmet vereceğiz" diye konuşuyor.

Türkiye optik pazarında toplam 6 bin gözlükçü yer alıyor. Yan sanayii, solüsyon, makine ve tedarikçiler dahil olmak üzere oyuncu sayısı 200 civarında. Gözlük pazarının 2 milyar TL büyüklüğünde olduğunu ifade eden Suat Çam, bu pazar içinde sadece optik cam olarak yüzde 16 olan pazar paylarını 2020'de yüzde 20'ye çıkarmayı hedeflediklerini açıklıyor. "2021 sonunda ise yeni ürün ve üretim yatırımlarına paralel olarak ciro bazında yüzde 44 büyüme hedefliyoruz" diyor.

"YETERLİ BİLİNÇ YOK"

Türkiye'de gözlük kullanım oranı yüzde 15-20, Avrupa ülkelerinde ise bu oran yüzde 50-60 arasında değişiyor. Bu rakamların Türkiye'de göz sağlığının iyi olduğu anlamına gelmediğini belirten Suat Çam, nedenini şöyle açıklıyor: "Toplum göz sağlığı konusunda yeterince bilinçli değil. Global Hoya yönetimi ile bu anlamda aynı görüşe sahibiz. Türkiye pazarını gelişim potansiyelinden dolayı çok önemsiyorlar. Türkiye 80 milyon nüfusu ile Avrupa ülkeleri için büyük bir pazar."



www.aselsan.com.tr

aselsan

ASELSAN Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın bir kuruluşudur.

Güven Veren Teknoloji

Nevzat Aydın

Yemeksepeti CEO'su

Müşteri 'veri'nimetimizdir

Daha önce nelerden bahsetmişim diye geçmiş yazıları karıştırırken 2018 başında büyük veriyle ilgili yazdığım yazıda veri şirketi Domo'nun "Veri Asla Uyumaz" (Data Never Sleeps-DNS) sloganıyla düzenli olarak yayınladığı 1 dakikadaki veri akışı örnekleri dikkatimi çekti. Acaba verdiğim 2017 verileri, 2019'da ne kadar değişti diye merak ettim. O yazımda sizlere Veri Asla Uyumaz 5.0 verilerinden bazılarını aktarmıştım. Son versiyon olan Veri Asla Uyumaz 7.0'a baktığımda sadece 2 yılda akan verinin boyutlarının ne kadar değiştiğini görmek şaşırtıcı değil, ancak dünyanın nereye gittiğini görmek açısından ilginçti.

Birkaç rakam vermem gerekirse… DNS 5.0'da YouTube kullanıcılarının bir dakikada izlediği video sayısı 4,14 milyonken, DNS 7.0'da dakikada 4,5 milyon videoya çıkmış. Google'da dakikada 3,6 milyon arama yapılırken bu rakam 2 yılda 4,5 milyon aramaya çıkmış durumda. Sosyal medyaya baktığımızda DNS 5.0'da verilen rakamlara göre Instagram'da dakikada 46 bin civarında fotoğraf paylaşılırken, 7.0'da bu rakam 55 bine ulaşmış ve Twitter'da ise 456 bin tweet 511 bine yükselmiş. En dikkat çekici yükselme ise Netflix'te... DNS 5.0 yayınlandığında dakikada izlenen video saati 70 bin saat civarındayken, sadece iki yıl içinde 694 bin saate çıkmış durumda. Yani tam 10 kat artmış. Eğlence ve medyanın dijital dünyaya kaymasıyla bu rakamlar, 2 yıl sonra daha da artacak. Burası kesin ve 2018'in başında söylediğim gibi veriyi yönetmek artık kaçamayacağınız bir hale geldi.

Buna bir de Z kuşağı ve Millenial kuşağının satın alma kararlarında sosyal medyadan ne kadar etkilendiğini eklersek sadece veriyi yönetmek değil, veriyi hızlı, daha hızlı, en hızlı şekilde yönetmemiz gerektiğini net olarak görebiliriz. KPMG'nin 2019 Perakende Trendleri raporunda, insanların sosyal medyada yaptıkları şeyleri paylaşma isteğinin giderek arttığı belirtilirken "sosyal değer" olarak adlandırılan bu durumun perakendeciler için büyük bir potansiyel taşıdığı vurgulanıyor.

GERÇEK ZAMANLI VERİ

İnsanların sosyal medyada paylaştıkları her şey, iş dünyasından bilime pek çok alanda kullanılabilir bir veri haline geldi. Özellikle evrimsel kültür ve evrimsel psikoloji alanında önemli veriler sağlayarak fikirlerin nasıl yayıldığı ve bu fikirlerin nasıl yönlendirilebileceği hakkında teoriler sunuyor.

Bununla birlikte verinin tüketicileri anlamada ve bu doğrultuda iş yapış biçimlerimizi değiştirmede büyük etkisi bulunuyor. Yukarıda da söylediğim gibi veriyi yönetmek artık herkesin bildiği bir şey. Ama bu veriyi ne kadar hızlı yönettiğiniz, işinize ne kadar hızlı adapte ettiğiniz ve sonuç alan iş fikirlerine dönüştürdüğünüz önemli. Müşteri bağlılığını geliştirmek ve korumak için gerçek zamanlı verinin kullanılması stratejilerden bir tanesi. Şirketler gerçek zamanlı veriyi kullanarak müşterilerine birebir kişiselleştirilmiş hizmetler ve çözümler öneriyor.

Bir teknoloji şirketi olarak anılan Yemeksepeti'nde yaptığımız da aynen bu. Yemeksepeti'ne kurulduğu andan itibaren sürekli veri akıyor. Biz de mümkün olduğunca bu veriyi iyi anlayıp bunu tüm iş anlayışımıza doğru adapte etmeye çalışıyoruz. Hatta bu konudaki duruşumuz Harvard Business School'da vaka analizi olarak derslerde okutuluyor.

Gerçek zamanlı verinin toplanması ve hem kullanıcı hem restoran hem de Yemeksepeti için faydalı bir şekilde uygulanmasına verebileceğim iyi örneklerden biri Joker uygulamamız. 2011 yılında Yemeksepeti kullanıcılarının hizmetine sunduğumuz Joker uygulamamızda, kullanıcılarımız Yemeksepeti'ne girerek kayıtlı semtlerden birini seçiyor ve o semte özel Joker indirimi varsa, bu indirim teklifi karşısında beliriyor. Bu teklifte Joker indirimi, kullanıcılara özel promosyonlar sunuyor ve her kullanıcıya önerilen joker indirimi ona özel oluyor. Bu uygulama sayesinde kullanıcılar yüzde 40'a varan indirimlerden yararlanabiliyor. Joker indirimleri, kullanıcının önceden verdiği siparişlere göre özelleştiriliyor. Joker'in kullanıcının önceki siparişleri dikkate alınarak hesaplanan bir algoritma olması ve kullanıcının geçmişteki tercihlerine göre özelleştirilmesi, Joker'i diğer indirimlerden ayırıyor.

Yemeksepeti olarak, Joker indirimini ne zaman ve nasıl kullanacağı konusunda restoranlara

danışmanlık veriyoruz, daha sonra ilgili istatistikleri onlara raporluyoruz. Bu şekilde restoranlar pazarlama çalışmalarını verilere dayanarak, en verimli şekilde gerçekleştiriyor. Bu konuda restoranları gidişatları konusunda bilgilendiriyor ve daha yüksek gelir elde etmeleri için yön gösteriyoruz. Ayrıca ilgili istatistikleri restoranlara raporlayarak geri bildirim sağlıyoruz. Böylece restoranlar Joker indirimi vererek hangi semtler ve zaman aralıklarında, hangi yüzde oranıyla nasıl başarı sağladıklarını net olarak görebiliyor. Kalıcı müşteriler kazanmak için ona göre adım atıyorlar.

OYUNLAŞTIRMA

Perakende sektöründe verinin toplanması ve işe yarar bir bilgi haline dönüştürülmesi için kullanılan popüler yollardan biri de "oyunlaştırma" (gamification). Oyunlaştırma aslında perakende sektöründe uzun bir süredir kullanılıyor. Sonucunda tüketiciye fayda sağlayan bir hedefi gerçekleştirmeye dayanan bir kavram oyunlaştırma. Oyunlaştırmayı Yemeksepeti'nde 2017 yılının başlarında sistemimize entegre ederek aktif hale getirdik. Kapsamı itibarıyla Türkiye'deki en büyük oyunlaştırma projelerinden. Yemeksepeti kullanıcıları profil sayfaları üzerinden hem kendileriyle hem diğer Yemeksepeti kullanıcılarıyla yarışabiliyor, birbirlerini takip ederek semtlerinde ne yeneceğinin en iyisini yine birbirlerinden öğreniyorlar.

Oyunda herkese hitap edebilecek 100'ün üzerinde görev var ve kullanıcılar her görevi tamamladığında, farklı ve eğlenceli rozetler kazanabiliyor. Bu görevler, yeni restoranlardan sipariş vermek, online kredi kartıyla ödeme yapmak, değişik mutfaklar denemek, günün farklı saatlerinde sipariş vermek gibi şekillerde farklılaşıyor. Oyundaki asıl eğlence, diğer kullanıcılarla yarışmayı mümkün kılan "muhtarlık" oyunu. Oyunda kullanıcılar, aksiyonlarına bağlı olarak puan kazanıyor ve kendi semtlerinde diğer kullanıcılarla rekabet ediyorlar. Yemeksepeti kullanıcıları adreslerinde bulunan semtlerden sipariş verdikçe, bu semtlerden verdikleri siparişleri puanladıkça, yorum yaptıkça her ziyaretlerinde o semtte puan kazanıyorlar. Her semtte hafta boyunca en çok puanı toplayan kullanıcı "muhtar" rozetini kazanıyor ve bu, profiline yansıyor.

Bu oyun ile Yemeksepeti'ni yeniden ziyaret etmek için kullanıcılara bir sebep vermek, kullanıcılar tarafından organik olarak oluşturulmuş bir tavsiye mekanizması yaratmak, Yemeksepeti'nin sipariş vermeyi kolaylaştıran özelliklerini kullanıcılara daha iyi öğretmek, profil sayfalarıyla Yemeksepeti'nde ilk defa kişiselleştirmeye gitmek ve paylaşılabilir içerik yaratarak etkileşim oluşturmak amaçlandı. Bu proje sayesinde ilk bir yıl içinde sipariş veren kişilerin etkileşimleri de bu oyunlaştırma projesi sayesinde arttı.

KİŞİYE ÖZEL

Verinin gerçek zamanlı olarak kullanılmasında önemli konulardan biri de "kişiselleştirme". Eğer kullanıcılarınızın verilerini gerçek zamanlı olarak kullanabiliyorsanız, bu müşterinize özel çözümleri hızlı bir şekilde sunmanızı sağlıyor. Tüketiciler artık, deneyim, ürün, hizmet, sattığınız şey her neyse kişiselleştirilmiş olduğunda satın almaya daha çok istekli. Chatbot'lar da müşteri deneyimini kişiselleştirmek için çok önemli çözümler sunmaya doğru evriliyor. Google'ın 2 yıl önce sunduğu konuşan yapay zekalı asistanını hatırlayın. Google örneğinde müşteri chatbot'tu. Ancak şu anda mesajlaşma platformları üzerinden yazılı olarak yapılan müşteri ilişkileri görüşmeleri, bu gelişmelerle birlikte sesli görüşmeler olarak da gerçekleştirilecek. Yani tüketici bir konuda müşteri hizmetlerini aradığında, numara sisteme düştüğü anda konuşan chatbot'lar tüketicinin tüm bilgilerini ve hatta sosyal medya hesapları sayesinde günlük hayatında yaptıklarını analiz ederek cevap verebilecek. Sizin hangi ürünü ne zaman sipariş ettiğinizi görüp ses tonunuzdan sinirli ya da meraklı olduğunuzu analiz ederek cevap verecek ve hatta sosyal medyada paylaştığınız içeriklerden bir tahlil yaparak size dokunan konuşmalar serpiştirecek. Yemeksepeti'nde şu anda bunu canlı insanlar aracılığıyla gerçekleştiriyoruz. Ama ne zaman olduğunu bilememekle birlikte teknolojinin bizi yapay zekalı müşteri ilişkilerine götüreceğini biliyoruz.

Mobil alışveriş, video içerikler, lokasyon bazlı pazarlama, oyunlaştırma ve kişiselleştirme giderek daha yoğun bir şekilde karşımıza çıkmayı sürdürecek. Bu süreçleri doğru yönetebilmek için veriyi doğru okumak ve kendi dinamiklerimize özel olarak kurgulayıp geliştirmek ve tüketiciler için "sosyal değer" oluşturmak büyük önem taşıyor.

Evet, verinin çok önemli olduğunu bilerek hareket etmek çok önemli. Ama karşımızdakilerin de hala insan olduğunu unutmadan… C

10 SORUDA

ASLI SÖZBİLİR asozbilir@capital.com.tr

BEYAZ EŞYADA TALEP DARALMASI

Düşüş sürer mi?

Beyaz eşya sektörü, 2018 yılını iç satışlarda yüzde 17 oranında daralmayla kapattı. 2019 geneline bakıldığında da benzer bir durum söz konusu. İlk 6 ayda iç satışlar, bir önceki yıla göre yüzde 9 daralırken sektör yıl sonunu yüzde 15'lik bir daralmayla kapatmayı öngörüyor. Kısaca ekonomideki iç ve dış gelişmelere paralel olarak satışlarda istikrarlı bir gerileme söz konusu. Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESD) Başkanı ve Arçelik Pazarlama Genel Müdürü **CAN DİNÇER**, "2018'den beri devam eden iç talep daralması, sektörün maliyet tarafına odaklanmasını zorunlu hale getiriyor" diyor. Dinçer ile beyaz eşya sektöründeki son tabloyu ve talebi konuştuk.

1 Beyaz eşya sektörü 2018'i nasıl geçirdi?

2018, Türkiye beyaz eşya sektörü açısından zor bir yıl oldu. 2017 yılındaki ÖTV sıfırlanmasının yüksek baz etkisi ve temmuz ayında kur dalgalanması eklenince, iç satışlar bir önceki yıla göre daraldı. Kasım ayında ÖTV'nin tekrar kalkması, perakende satışları destekledi ve daralma yavaşladı. Sektör, 2018 yılını iç satışlarda yüzde 17 oranında daralmayla kapattı. İç satışlardaki daralmayı, ihracat artışıyla dengelemeye çalıştık. Sektörümüz üretiminin yüzde 75'ini ihraç ediyor. 2018'de ihracatını, yüzde 6 oranında artırdı.

2 2019'un nasıl geçtiğini düşünüyorsunuz? Yıl sonu beklentileriniz neler?

ÖTV'nin 30 Haziran'a kadar sıfırlanmış olması ve beyaz eşya ile elektronikte taksit sayısının artırılması iç satışlarımızı destekledi. Bu uygulamalar yan sanayi, istihdam ve ihracata da katkı sağladı. İlk 6 ayda iç satışlar 6 ana üründe adet bazında bir önceki yıla göre yüzde 9 daraldı. İhracat ise yüzde 1 oranında arttı. ÖTV'nin yeniden gelmesi ve talebin haziran ayına çekilmesi nedeniyle temmuzda ay bazında daralma daha yüksek oranda gerçekleşti. Ağustos ayında ise tekrar toparlanma eğilimine geçti. Sektörün 2019'u iç satışta adet bazında yaklaşık yüzde 15 oranında bir daralmayla kapatacağını tahmin ediyoruz.

3 Beyaz eşya üreticilerini bugünlerde en çok zorlayan etkenler neler?

Dünya ekonomisi, borç yüklerinin arttığı, kârlılıkların genel olarak aşağı yönlü bir baskıyla karşı karşıya olduğu bir süreçten geçiyor. Türkiye'deki beyaz eşya sektörü de haliyle bu gelişmelerden etkileniyor. Bu ortamda yüksek teknoloji geliştiren ve güçlü istihdam yaratan sektörümüzün temin maliyetlerinin olabilecek en düşük seviyeye çekilmesi, vergisel kolaylıkların sağlanması kritik önem taşıyor. Sektördeki firmaların, yatırımlarını ve istihdamlarını motive edecekleri kârlılıklara taşıyabilmesi için başta sac olmak üzere hammadde ve ara malların vergisel yüklerinin azaltılmasını istiyoruz.

4 Perakendeciler sektörün daralmasından nasıl etkileniyor?

Daralmadan perakende satışlar da etkileniyor. Ancak ÖTV'nin sıfırlanması, taksit sayısının artırılması

İlk 6 ayda iç satışlar, adet bazında bir önceki yıla göre yüzde 9 daraldı. ÖTV'nin kaldırılması, enerji verimli ürünlere teşvik getirilmesi iç satışları canlandıracaktır.

ve firmaların kampanyalarıyla, perakende satışlardaki daralma da yavaşlatıldı.

5 İç pazardaki daralmadan ana çıkış yolları neler?

Üretim maliyetlerinin düşmesi ve ÖTV'nin kaldırılması satışlarımızın artmasına yardımcı olacaktır. Sektör olarak Enflasyonla Topyekûn Mücadele kampanyası ve özel satış, pazarlama kampanyalarıyla satışlarımızı artırmaya çalışıyoruz. Çıkış yollarından en önemlisi ihracatımızı daha da artırmamız. Yeni pazarlara giriş için teşvik sistemlerinin iyileştirilmesi, Turquality gibi programların revize edilmesi gerekiyor. Ayrıca üretimde ana girdimiz olan yassı çelik ve paslanmaz çelikteki gümrük vergilerinin sıfırlanması, son yıllarda hızla artan enerji maliyetlerinin rekabetçiliğimize olumsuz etkisinin giderilmesi önemli.

6 Sektörün kârlılık oranlarında ne kadarlık gerileme var?

İç satışlardaki daralma, daralan talebe karşılık döviz kuru ve enerji maliyetleri gibi etkenlere bağlı olarak direnen maliyetlerimiz nedeniyle kârlılık oranları ister istemez düşüyor. 2018'den beri devam eden iç talep daralması, sektörün maliyet tarafına odaklanmasını zorunlu hale getiriyor. Bu nedenle büyümenin yavaşladığı bu ortamda döviz kuru, yüksek vergiler, artan enerji maliyetleri nedeniyle pahalı hale gelen hammadde ve ara malı tedarikinde sektöre destek vermek çok büyük önem taşıyor. Örneğin elektrik maliyetleri yüzde 130 arttı. Beyaz eşyanın ana girdisi olan yassı sacı ve çeliği, üzerindeki gümrük vergisi yüküyle büyük oranda ithal ediyoruz. Üstelik çeliği rekabetçi fiyatlarla üretildiği pazarlardaki rakiplerimize göre pahalıya satın alıyoruz. Bu nedenle yerli arz yapısının maliyet yükü getirmeyecek şekilde değiştirilmesini talep ediyoruz. ÖTV'nin kaldırılması, enerji verimli ürünlere teşvik getirilmesi sektörün iç satışlarını canlandıracaktır.

7 30 Haziran'da sona eren sıfır ÖTV uygulaması sektörü hangi ölçüde rahatlattı?

Beyaz eşya satışları 6 beyaz eşyada adet bazında yüzde 11 oranında daraldı. Eğer ÖTV sıfırlanmasaydı yüzde 18-19 civarında bir daralma söz konusu olurdu. ÖTV'nin sıfırlanması daralmayı yaklaşık yüzde 8 oranında yavaşlattı.

8 İhracatın Türk beyaz eşya sektörü için kritik anlamı bugün tam olarak nedir?

Türkiye beyaz eşya sektörü, üretiminin yaklaşık yüzde 75'ini 150 ülkeye ihraç ediyor. Güçlü ihracatı iç satışlardaki gelişmelerden sektörün sınırlı ölçüde etkilenmesini sağlıyor. En fazla Avrupa pazarına satış yapıyoruz. İngiltere başta olmak üzere Almanya, Fransa ve İtalya en fazla satış yaptığımız ülkeler. Doğu Avrupa ve Rusya'da da talep giderek güçleniyor. Dünyada beyaz eşya satışları Asya Pasifik bölgesine kayıyor. Türkiye beyaz eşya sektörü de başta Uzak Doğu olmak üzere tüm dünyada yatırımlarını artırma hedefinde.

9 Toparlanmayı ne zaman bekliyorsunuz?

Türkiye'de beyaz eşya sektörü ortalama yüzde 70 civarında yerli. 60 bin doğrudan, 600 bin dolaylı istihdam sağlıyor. Çin'den sonra dünyanın ikinci büyük beyaz eşya üretim üssü konumundayız.

10 Brexit'in gerçekleşmesi halinde Türk beyaz eşya sektörü nasıl etkilenir?

Anlaşmasız ayrılık durumunda İngiltere'ye ihracatımızda, 12 ay boyunca Çinli üreticilerle birlikte gümrük vergilerinden muaf olacağımızdan, bu şirketlerle rekabetimizdeki yüzde 2,5-3 oranında sahip olduğumuz gümrük avantajımızı kaybedeceğiz. Anlaşmalı ayrılık durumunda ise anlaşma içerisindeki geçiş süresince Gümrük Birliği esas alınacağından mevcut ticari durum korunacak. Her iki durumda da geçiş süreleri sona erdiğinde, olası bir AB-İngiltere anlaşmasının içerisinde yer almamız öngörülmediğinden, İngiltere'ye ihracatımızda yüzde 2,5-3 oranında gümrük vergisine tabi olacağız. Bu nedenle en kısa sürede İngiltere ve Türkiye arasında bir serbest ticaret anlaşmasının, AB gözetimiyle imzalanması önem taşıyor.

Beyaz eşya sektörü ülkemizin patent lideri konumunda. Uzun vadede Türkiye'deki üreticilerin yurt dışında da rekabet edebilmesi için yerli yardımcı sanayinin, KOBİ'lerin Ar-Ge ve üretim yatırımlarının teşvik edilmesi gerekiyor. Sektörün dijitalleşmesi, verimliliğin artırılarak maliyetlerin düşürülmesi ve uluslararası rekabet açısından kritik önem taşıyor. C

THOMAS FREY

Hayalet şehir sendromu

Dünyanın geleceği genel olarak düşük kaliteli eğitim sistemlerine sahip ülkelere bağlı olacak! İşte size nedeni.

Şu altı ülkeye dikkat edin lütfen: Nijerya, Kongo, Tanzanya, Etiyopya, Angola ve Pakistan. Gezegenimizin geleceği bu ülkelerin içinde şekilleniyor.

Elon Musk, Şangay'daki Dünya Yapay Zeka Konferansı'nda, 12 Ağustos'ta söz aldığında, üzerine basa basa şunları söylemişti: "Bence önümüzdeki 20 yıl içinde dünyanın karşı karşıya kalacağı en önemli mesele nüfus azalışı olacak. Azalış diyor ve altını çizmek istiyorum. 20 yıl içinde en büyük sorunumuz nüfus azalışı olacak, yani artışı değil."

İyi de bu altı ülkede nüfus düşüşü yaşanmıyor tam aksine artıyor. Her ne kadar global doğurganlık oranları serbest düşüşte olsa da dünyanın gelecekteki nüfusunun yaklaşık yarısı bu ülkelerde doğuyor olacak. Daha erken olmasa bile en geç 2060 yılında Afrika'nın doğumlarda Asya'yı sollaması bekleniyor.

Şayet mevcut doğum oranı eğilimleri aynen devam ederse bu yüzyıl bitmeden önce 90'dan fazla ülkede nüfus azalacak ve 2100 yılı itibarıyla dünyada bugün 31 yıl olan insanların ortalama yaşam süresi, 42'nin üzerine çıkacak.

Pew Research'e göre içinde bulunduğumuz yüzyılın sonunda bu altı ülkenin dünya nüfusundaki artışın yarısından fazlasından sorumlu olması bekleniyor ve bunlardan beşi Afrika'dayken (Nijerya, Kongo, Tanzanya, Etiyopya ve Angola) tek Afrikalı olmayan ülke ise Pakistan.

Aynı zamanda, gezegenin bu yarısının eğitimi için çok az miktarda parasal yatırım yapılıyor.

DEĞİŞEN KÜRESEL DEMOGRAFİ

Demografi karmaşık ve tuzaklı bir konudur, özellikle de iş gelecek 80-100 yıllık tahminler yapmaya geldiğinde. Ancak bugün doğan bir çocuk büyük bir ihtimalle 100 yıldan fazla yaşayacak ve diğer faktörlere kıyasla kültür doğum oranlarını daha fazla tetikleyecek.

Dünyamızın kaderini belirleyecek olanlar, günümüzdeki genç insanların çocukları ve torunları olacak ki bu çocuklar şu anda çoğunlukla Afrika ile Asya'nın bazı kısımlarında doğuyor.

2027 yılına gelindiğinde Hindistan'ın dünyanın en kalabalık nüfuslu ülkesi olarak Çin'i geçmesi bekleniyor.

BM raporunda, 2100 yılına gelindiğinde dünya nüfusunun yıllık bazda yüzde 0,1'den küçük bir artışla yaklaşık 10,9 milyar seviyesine çıkması bekleniyor ki bu artış oranı mevcut olandan çok daha düşük. Oysa bugün çoğu insan global nüfusun 9 milyarı aşıp aşmayacağından bile emin değil. Dahası da var.

Global doğurganlık oranının bugün 2,5 olan kadın başına doğumdan 2100 yılı itibarıyla 1,9 doğuma düşmesi bekleniyor ve bu oran bugün 2,1 olan ölenlerin yerini alan doğumların sayısından bile düşük.

KALİTESİZ EĞİTİMİN NEDENLERİ

BM'e göre UNESCO (BM Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) tarafından saptanan evrensel ilkokul ve ortaokul eğitim standartlarının tutturulabilmesi için yaklaşık 69 milyon yeni öğretmenin eğitilmesi ve işe alınması gerekiyor.

Daha açık söylemek gerekirse onların kendi belirledikleri standartları tutturabilmeleri için 24,4 milyon ilkokul öğretmenini ve 44,4 milyon ortaokul öğretmenini işe almaları gerekecek.

Dünya genelindeki bu öğretmen açığından en fazla etkilenen bölgeler Aşağı Sahra Afrika ile Güney Asya. Bu ülkelerde, ulusal standartlara göre eğitilen öğretmenlerin oranı dörtte üçten az.

UNESCO'nun araştırmasına göre, okul çağındaki nüfusun en hızlı arttığı Afrika'da çocukların yüzde 20'si hiçbir şekilde okul yüzü

bile görmemiş. En büyük öğretmen kıtlığında ikinci sırada gelen Güney Asya'da ise 2030 yılına kadar 15 milyon ilkokul öğretmeniyle 11 milyon ortaokul öğretmenine daha ihtiyaç duyulacak.

Kalitesiz eğitimin çok farklı nedenleri var. İşte onlardan bazıları:

Fon eksikliği: Eğitime yönelik finansal yardımların sadece yüzde 20'si düşük gelirli ülkelere gidiyor.

Sınıf eksikliği: Aşağı Sahra Afrika'daki ülkelerin çoğundaki çocuklar genellikle aşırı kalabalık sınıflarda sıkışıp kalıyor, çok uzaktaki dersliklere gitmek zorunda kalıyor ya da hiç sınıfları olmadığı için açık havada ders görüyorlar. Örneğin Malawi'de, ilkokul birinci sınıfa giden çocuklar ortalama 130 kişilik sınıflarda eğitim görüyor.

Ders kitabı eksikliği: Tanzanya'da altıncı sınıfa giden öğrencilerin sadece yüzde 3,5'inin kendine ait ders kitapları var.

Cinsiyet: Kız çocukların eğitiminde son yıllarda kaydedilen ilerlemelere rağmen genç kadın nesli halen geride kalmış durumda. Şu anda dünyada 130 milyondan fazla kız çocuğunun okula kaydı yapılmamış olarak görünüyor. Gelişmekte olan dünyada her 3 kız çocuğundan biri 18 yaşına gelmeden evlendiriliyor ve genellikle de evlendikten sonra okulu bırakıyor.

Savaşlar: Bugün yaklaşık 250 milyon çocuk, askeri diktatörlüklerle yönetilen, şiddet ve bölgesel çatışmalarla dolu ülkelerde yaşıyor.

Uzaklık: Şu anda dünyanın pek çok yerinde sadece okula gitmek için üç saat yürümek zorunda kalmak çoğu çocuk için alışılageldik bir olay.

Açlık: Bugün yaklaşık 155 milyon beş yaş altı çocuğun daha okula gitmeden önce bile zeka olarak geri kaldığı tahmin ediliyor.

Engellilik: Dünyanın en yoksul ülkelerinden bazılarında engelli çocuklar yüzde 95'i bulan oranda okula kabul edilmiyorlar.

NİHAİ DÜŞÜNCELER

Yoksul ülkelerde illa da "kalitesiz eğitim" olması gerekmez. Büyük ölçüde düşen global doğurganlık oranları yüzünden, modern tarihte ilk defa bu yüzyılın sonundan önce dünya nüfus artışının neredeyse duraklamaya geçmesi bekleniyor.

ABD Nüfus İdaresi'nin rakamları, dünya

nüfusu artış oranının 40 yıldan uzunca bir süre önce yani 1963'te zirve yaptığını ve o günden itibaren sürekli düşüş eğiliminde olduğunu gösteriyor.

BM tahminlerinin aksine ABD Nüfus İdaresi'nde çalışan demografi uzmanları insan nüfusunun 2070 yılına kadar 9 milyara çıkarak zirve yapacağını ve sonra azalmaya başlayacağını öngörüyor. 9 milyara çıkmakla ilgili bu öngörü bir zamanlar 1950'de de yapılmıştı, ancak sonrasında geri çekildi ve belki de asla gerçekleşmeyecek.

2070 yılından çok öncesinde birçok ulus mutlak boyut anlamında küçülecek. Aynı zamanda dünya vatandaşlarının ortalama yaşam süresi dramatik boyutlarda artacak. Örneğin Birleşik Devletlerle kıyaslandığında Meksika 5 kat daha hızlı yaşlanıyor. Aşırı nüfusun tehlikelerine çözüm bulmaya fazlasıyla odaklanan dünyamız frene çok sert basmış olabilir. Aslında onun yerine yeni büyük sorunumuz yaşlanma ve azalan nüfus olacak.

En hayırlısının daha az düşünmek olduğunu söyleyen şeytana uymak yerine, bence tekrar düşünün. Nüfus artışı ekonomiyi tetikleyen ve canlandıran bir etken. Daha az nüfuslu bir dünyada daha az sayıda insan yeni ev, yeni elbise satın alır ve restoranlarda daha az sayıda insan yemek yer. Giderek daralan nüfusa sahip bir gezegen, "hayalet şehir sendromu" gibi yepyeni türden sorunlarla boğuşarak sonuçta bitkin ve sıklıkla hastalıklı ekonomilere sahip olur. C

Capital Dergisi, tam 19 yıldır "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yayınlıyor. Bu yıl da Capital Dergisi öncülüğünde ZENNA Araştırma ve Danışmanlık tarafından T-Systems sponsorluğunda gerçekleştirilen araştırmada zirvede bir değişiklik yok.

Koç Holding, "En Beğenilenler" listesinde zirveyi bırakmadı. Arçelik ikincilik, Eczacıbaşı Topluluğu da üçüncülük koltuğunu korudu. Öte yandan listenin devamında önemli bir hareket var. Bu yıl tam 16 şirketin yer değiştirdiği listede, geçtiğimiz yıl olmayan 5 yeni şirket de en beğenilenler arasına giriş yaptı.

BEĞENİ LİGİNDE BÜYÜK HAREKET

T · · Systems ·

ZENNA

Capital 19 yıldır gerçekleştirdiği "İş Dünyasının En Beğendiği Şirketler" araştırmasıyla başta itibar, güven ve toplum için yarattığı değer olmak üzere birçok alanda en başarılı şirketleri ortaya koyuyor. Tarafsız araştırmacılık kurallarıyla titiz bir şekilde hazırlanan çalışma, iş dünyasının

01 KOÇ HOLDİNG

02 ARÇELİK

03 ECZACIBAŞI TOPLULUĞU

04 UNILEVER

05 P&G

06 T. İŞ BANKASI
TURKCELL

07 THY

08 COCA-COLA

09 VODAFONE

10 YEMEKSEPETİ

11 GARANTİ BBVA

12 LC WAIKIKI
GOOGLE TÜRKİYE

13 BSH

14 BORUSAN HOLDİNG

15 APPLE TÜRKİYE

16 ŞİŞECAM TOPLULUĞU
MICROSOFT

17 OPET

18 MİGROS
SABANCI HOLDİNG

19 HEPSİBURADA

20 MERCEDES BENZ TÜRK

• NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

bugünkü en değerli şirketlerine ayna tutarken gelecekte yükselişe geçecek şirketlere dair de önemli değerlendirmeler içeriyor.

İş dünyasının büyük ilgi ve katılım gösterdiği araştırmada zirvenin sahibi bu yıl da değişmedi. Koç Holding son 5 yıl içinde bu yıl 5'inci kez iş dünyasının en beğendiği şirket unvanını elinde tutmayı başardı. Arçelik 4'üncü kez 2'ncilik koltuğunu korurken Eczacıbaşı Holding de ikinci kez üçüncülük koltuğunu muhafaza etti.

2019'da listede tam 16 şirket yer değiştirdi. En beğenilenler arasında en büyük çıkışı yaşayanlar LC Waikiki, P&G, Vodafone, Şişecam Topluluğu, Yemeksepeti ve Coca-Cola oldu. LC Waikiki 19'unculuktan 12'nciliğe, Vodafone 14'üncülükten 9'unculuğa, Şişecam Topluluğu 20'ncilikten 16'ncılığa, Coca-Cola 11'incilikten 8'inciliğe, Yemeksepeti 13'üncülükten 10'unculuğa yükseldi.

2018 yılında listede özellikle yeni girişler dikkat çekerken bu yılki listede yeni girişler kadar çıkışlar da dikkat çekici özellikte. Çünkü geçtiğimiz yılın listesine 9 yeni giriş olurken, bu yıl yeni giriş sayısı 5 şirkette kaldı. Çıkış yapan şirket sayısı ise 6 oldu. Bir önceki yılki çıkış yapan şirket sayısı 3'tü. Google, "En Beğenilen 20 Şirket" arasına 12'nci, Apple 15'inci, Microsoft 16'ncı, Hepsiburada 19'uncu, Mercedes Benz Türk de 20'nci sıradan giriş yaptı. Yeni giriş yapan şirketlerin ağırlıklı uluslararası teknoloji devleri olması dikkat çekici bir diğer unsur.

FARK YARATAN ALANLAR

İş Dünyasının En Beğendiği Şirketler araştırması Eylül-Kasım 2019 tarihleri arasında online anket tekniği uygulanarak gerçekleştirildi. Araştırmaya farklı sektörlerden 600'ün üzerinde şirketi temsilen 1.401 yönetici katıldı. Türkiye'nin en beğenilen şirketleri, tüm iş dünyası temsilcilerinin görüşleri üzerinden hesaplanırken, sektörlerin en beğenilen şirketleri, ilgili sektörün profesyonellerinin görüşleri alınarak belirlendi.

Ankete katılan yöneticilerden kendi şirketini dışarıda tutarak hem Türkiye hem kendi sektörü için en beğendikleri şirketleri belirtmeleri istendi. Kendi şirketini belirten katılımcıların anketleri değerlendirmeye katılmadı.

Sektörlerinin en beğenilen şirketlerinin belirlenme sürecinde her sektör için ilgili sektörün pazarının en az yüzde 70'ini oluşturan tüm şirketlerin araştırmaya katılımı sağlandı. Sektör değerlendirmelerinde her şirketten eşit sayıda ankete katılım olmasına dikkat edildi.

Araştırma, Türkiye ve sektörler için en beğenilen şirketleri belirlemenin dışında, en beğenilen şirket olmayı sağlayan performans kriterlerini de

5 yılın "en beğenilen" ilk 20 şirketi

	2014	2015	2016	2017	2018
1	Turkcell	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
2	Koç Holding	Turkcell	Arçelik	Arçelik	Arçelik
3	Coca-Cola	Arçelik	Unilever	Garanti Bankası	Eczacıbaşı Topluluğu
4	Unilever	Unilever	Garanti Bankası	Unilever	Turkcell
5	Arçelik	Coca-Cola	Coca-Cola	THY	THY
6	P&G	P&G	Turkcell	Coca-Cola	Unilever
7	Eczacıbaşı Topluluğu	Garanti Bankası	P&G	Eczacıbaşı Topluluğu	Türkiye İş Bankası
8	THY	Eczacıbaşı Topluluğu	THY	Turkcell	Sabancı Hol./Garanti Bankası
9	Garanti Bankası	THY	Vodafone	Türkiye İş Bankası	BSH
10	Türkiye İş Bankası	Vodafone	Eczacıbaşı Topluluğu	Borusan Holding	P&G
11	Sabancı Holding	Borusan Holding	Sabancı Holding	Vodafone	Coca-Cola
12	Ülker	Ülker	Türkiye İş Bankası	Sabancı Holding	Borusan Holding
13	Borusan Holding	Türkiye İş Bankası	Borusan Holding	Migros	Yemeksepeti
14	Vodafone	Sabancı Holding	Ülker	Ülker	Vodafone
15	BSH	Yemeksepeti	Microsoft	Doğuş Holding	Tüpraş
16	Tüpraş	BSH	Migros	P&G	Boyner
17	Microsoft	Microsoft	Vestel	Vestel	Ford Otosan
18	Mercedes-Benz Türk	Eti	Boyner	Anadolu Holding	Doğuş Holding/Opet/ Aselsan
19	TAV	Mercedes-Benz Turk	BSH	Ford Otosan	LC Waikiki
20	Vestel	Tüpraş	Doğuş Holding	Akbank	Betek/Migros/Şişecam

Garanti BBVA
Geleceğin fırsatları sizinle

Geleceğin fırsatları Garanti BBVA Mobil'le cebinizde.

QR Kod'la para yatırma, çekme ve para transferi

Ugi'yle sesli işlem yapma

Hikayeler

Göz tanımayla parolasız giriş

36 sektörün en beğenilen ilk 3 şirketi

	2018	2019
AKARYAKIT		
1	Shell	Shell&Turcas
2	Opet	Opet
3	Petrol Ofisi	Aytemiz
ARACI KURUMLAR		
1	İş Yatırım	İş Yatırım
2	Garanti Yatırım	Garanti Yatırım
3	Ak Yatırım	Ak Yatırım
BANKA		
1	Türkiye İş Bankası	Garanti BBVA
2	Garanti Bankası	Türkiye İş Bankası
3	Yapı Kredi	Yapı Kredi
BİLİŞİM		
1	Microsoft	Microsoft
2	Apple Türkiye	Apple Türkiye/ SAP
3	Index	HPE
BİREYSEL EMEKLİLİK		
1	Allianz Hayat ve Emeklilik	Allianz Hayat
2	Anadolu Hayat Emeklilik	Anadolu Hayat Emeklilik
3	Garanti Emeklilik	Garanti Emeklilik
BİSKÜVİ - ÇİKOLATA		
1	Eti	Eti
2	Şölen	Ülker
3	Ülker	Nestle / Ferrero
BOYA		
1	Betek Boya	Betek
2	Jotun	Jotun
3	Polisan	Polisan
ÇİMENTO		
1	Akçansa	Akçansa
2	Çimsa	Çimsa
3	Nuh Çimento	Çimentaş
DAYANIKLI TÜKETİM		
1	Arçelik	Arçelik
2	BSH	BSH
3	Samsung	Samsung
DEMİR ÇELİK		
1	Ereğli Demir Çelik	Çolakoğlu Metalurji
2	Çolakoğlu	Ereğli Demir Çelik
3	İÇDAŞ	Kardemir
ENERJİ		
1	EnerjiSA	Tüpraş
2	Tüpraş	Shell
3	Zorlu Ener./Aksa/Ak Ener.	Enerjisa
E-TİCARET		
1	Hepsiburada	Hepsiburada
2	Gittigidiyor	Trendyol
3	Trendyol	Gittigidiyor / Amazon

	2018	2019
FAKTORİNG		
1	TEB Faktoring	Yapı Kredi Faktoring
2	Yapı Kredi Faktoring	Tam Faktoring
3	İş Fakto./Tam Fakto.	TEB Faktoring A.Ş
HAZIR GİYİM VE MAĞAZACILIK		
1	LC Waikiki	LC Waikiki
2	Inditex	Zara-Inditex
3	Mavi Giyim	Mavi
İÇECEK - ALKOLLÜ		
1	Mey İçki	Pernord Ricard
2	Pernord Ricard	MEY İçki
3	Anadolu Efes	Tuborg
İÇECEK - ALKOLSÜZ		
1	Nestle Erikli	Pepsi
2	Unilever	Pınar
3	Coca-Cola	Nestle / Uludağ İçecek
İLAÇ		
1	Novartis	Novo Nordisk
2	Pfizer	Pfizer
3	Abdi İbrahim	Novartis
İNŞAAT - U. MÜTEAHHİTLİK		
1	Enka	ENKA
2	Rönesans İnşaat	Rönesans İnş./Yapı Merk.
3	Tekfen İnşaat	Tekfen
İNŞAAT - KONUT		
1	NEF İnşaat	Tahincioğlu İnşaat
2	MESA İnşaat	MESA İnşaat
3	Tahincioğlu İnşaat	Nef / Nurol
KARGO-NAKLİYE-LOJİSTİK		
1	DHL	DHL
2	Borusan Lojistik	Mars Logistics
3	Ceva	Netlog / Ekol Lojistik
KİŞİSEL BAKIM VE KOZMETİK		
1	L'Oreal	L'Oreal
2	P&G	P&G
3	Avon	Estee Lauder
LEASİNG		
1	Yapı Kredi Leasing	İş Leasing
2	BNP Paribas/Siemens	Yapı Kredi Leasing
3	QNB Finans Leasing	BNP Paribas L./Garanti L.
MOBİLYA		
1	Yataş	İstikbal
2	İstikbal	Yataş / Koleksiyon
3	Doğtaş/Çilek	Casa
ORGANİZE PERAKENDE		
1	Migros	Migros
2	BİM	BİM
3	Mediamarkt	Ikea / Koçtaş

	2018	2019
OTEL VE KONAKLAMA		
1	Maxx Royal	Four Seasons
2	Hilton	Maxx Royal
3	Divan Otel	Çırağan Kempinski/Hilton
OTOMOTİV		
1	Mercedes-Benz Türk	Mercedes-Benz Türk
2	Borusan Otomotiv	Ford Otosan
3	Doğuş Otomotiv	Toyota
PAKETLENMİŞ ET ÜRÜNLERİ		
1	Banvit	Banvit
2	Pınar	Namet
3	Polonez/Namet	Pınar / Lezita
REKLAM AJANSI		
1	TBWA	TBWA
2	Rafineri	Concept
3	Blab	People / Rafineri
SERAMİK		
1	Eczacıbaşı Vitra	Eczacıbaşı Vitra
2	Çanakkale Seramik	Şişecam
3	Ege Seramik	Çanakkale Ser./Ege Ser.
SİGORTA		
1	Allianz Sigorta	Allianz Sigorta
2	Anadolu Sigorta	Sompo Japan Sigorta
3	Axa Sigorta	Anadolu Sigorta
SÜT VE SÜTLÜ MAMULLER		
1	Pınar	Pınar
2	Sütaş	Danone
3	SEK	Ak Gıda / TAT Gıda
TELEKOMÜNİKASYON		
1	Turkcell	Turkcell
2	Vodafone	Vodafone
3	Türk Telekom	Türk Telekom / TürkNet
TEMİZLİK ÜRÜNLERİ		
1	Unilever	Unilever
2	P&G	P&G / İpek Kağıt
3	Hayat Kimya	Turmepa
TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ		
1	Arçelik	Arçelik
2	Apple Türkiye	Samsung / BSH
3	Samsung	Apple Türkiye
YAPI MALZEMELERİ		
1	BASF	BASF
2	Eczacıbaşı Vitra	DOW
3	Saint Gobain/Seranit	3M
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI		
1	PWC	McKinsey
2	McKinsey	Boston Consulting Group
3	Deloitte	E&Y / PWC

ENERJİSA
Türkiye'nin Enerjisi

11 Yıldır Tüm Enerjimizle Capital En Beğenilenler Listesi'ndeyiz.

11 yıldır üst üste Capital dergisinin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" listesinde olmanın gururunu yaşıyoruz.
Bu başarıda payı olan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

ölçümleyerek ideal şirketlerin fark yaratan performans alanlarını da belirledi. Bu kapsamda 23 performans kriteri sorgulandı ve hem bu kriterlerin en beğenilen şirket olmak için öncelikleri hem şirketlerin hangi kriterlerle farklılaştığı ortaya çıkarıldı.

GELECEĞİN GÜNDEMİ

Araştırmanın detaylarına gelince… ZENNA Araştırma ve Danışmanlık Kurucusu Nuran Aksu, En beğenilen 20 şirket sıralamasına giren 24 şirketten 15'inin Türk ya da yabancı ortaklı Türk şirketi olduğunu söylüyor, Türkiye'nin en beğenilen ilk 20 şirket sıralamasında 13 farklı sektörden şirket ve holdingin yer aldığını ifade ediyor. Aksu, 23 performans kriterinin iş dünyası profesyonelleri nezdindeki öncelikleri incelendiğinde bu yıl 3 temel boyutun öne çıktığına dikkat çekerek şöyle konuşuyor: "Bu üç temel boyut, işveren markası yaratmak, yönetim kalitesi ve ürün/hizmet odaklılık. Ayrıca tüm yöneticiler nezdinde şirketlerin beğenisini etkileyen, öncelikli kriterler hemen hemen aynı sıralamada konumlanırken, kadın yöneticiler nezdinde kurumsal sorumluluk (sosyal ve toplumsal konularda sorumluluk almak), iş ve sosyal stratejilerinde sürdürülebilir olma kriterlerinin de en öncelikli alanlar arasında çıkarak farklılaşma yarattığını görüyoruz."

NURAN AKSU / ZENNA

Aksu, yöneticilerin pozisyonlarına bağlı olarak bu yıl önem düzeyi artan ve gelecek dönemde de öneminin yükseleceği görülen bazı performans kriterlerinin olduğunu da söylüyor, önümüzdeki yıl yöneticilerin ajandası için ipucu vermesi açısından bu kriterleri de şöyle paylaşıyor: "Üst kademe yöneticiler, 'pazarlama ve satış stratejileri', genel müdür, CEO, genel müdür yardımcısı pozisyonundaki yöneticiler 'uluslararası pazarlara entegrasyon', yönetim kurulu, icra kurulu seviyesindeki yöneticilerin ise 'kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilme' konularını önümüzdeki yıl da gündemlerinde tutmaya devam edecekleri görülüyor."

20 kriterin "en beğenilenleri"

	BT yatırımları	Ekonomiye katkısı	Çalışan memnuniyeti	Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar	Çalışanlarının nitelikleri	Ekolojik çevreye karşı duyarlı olma	Finansal sağlamlık
1	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Koç Holding
2	Turkcell	Arçelik	Turkcell	Eczacıbaşı Topluluğu	P&G	Koç Grubu	Tüpraş
3	Garanti BBVA	Tüpraş	Arçelik	P&G	Arçelik	Unilever	Türkiye İş Bankası
4	Arçelik	Türkiye İş Bankası	P&G	Unilever	Unilever	Eczacıbaşı Topluluğu	Arçelik
5	Google Türkiye	Sabancı Holding	Google Türkiye/Unilever	Arçelik	Garanti BBVA	Opet	Garanti BBVA
6	Yemeksepeti	Ford Otosan	Coca-Cola	Turkcell	Borusan Hol./McKinsey	P&G	Turkcell
7	Yapı Kredi	LC Waikiki/Turkcell	Yemeksepeti	Microsoft	BSH	H&M	Eczacıbaşı T./Sabancı H.
8	Akbank	THY/ Vestel	Shell&Turcas	Türkiye İş Bankası	Eczacıbaşı Topluluğu	Paşabahçe	Aselsan
9	Aselsan	Şişecam Grubu	Apple Türkiye	Anadolu Grubu	Google Türkiye	BSH	Mercedes-Benz Türk
10	Vodafone	Migros	BSH/ Microsoft	Coca-Cola	Microsoft	Anadolu Grubu	Migros

	Güvenilir şirket olma	Hizmet ve ürün kalitesi	Sürdürülebilirlik stratejileri	Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilme	Müşteri memnuniyeti	Pazarlama, iletişim ve satış stratejileri	Toplumsal sorumluluk
1	Koç Holding	Arçelik	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Turkcell	Koç Holding
2	Arçelik	Koç Holding	Arçelik	Eczacıbaşı Topluluğu	Koç Holding/ THY	P&G	Eczacıbaşı Topluluğu
3	Türkiye İş Bankası	THY	Eczacıbaşı Topluluğu	Türkiye İş Bankası	Apple Türkiye	Unilever	Opet
4	Eczacıbaşı Topluluğu	Apple Türkiye	Türkiye İş Bankası	Arçelik	Garanti BBVA	Arçelik	Turkiye İş Bankası
5	P&G	Türkiye İş Bankası	P&G	P&G	Turkcell	LC Waikiki	Turkcell
6	Unilever	Migros	Unilever	Unilever	Türkiye İş Bankası	THY	Sabancı Holding
7	Sabancı Holding	Turkcell	Anadolu Grubu	Sabancı Holding	BSH	Coca-Cola	Arçelik
8	THY	Unilever	Coca-Cola	Şişecam Topluluğu	Opet	Vodafone	Anadolu Sağlık Merkezi
9	Garanti BBVA	Opet	Migros	BSH	Eczacıbaşı Topluluğu	Migros	Vodafone
10	Turkcell	LC Waikiki	THY	Opet	Migros	Mavi Jeans	Borusan Hol./ETİ/P&G

WORLDWIDE PARTNER

P&G Türkiye Olarak Sporun, Sporcunun ve Annelerinin Yanındayız

P&G Türkiye olarak, sporun sağlıklı ve özgüveni yüksek nesiller yetişmesinde önemli rol oynadığına inanıyor, bu inançla ülkemizin spor federasyonları ve dernekleriyle birlikte sporu yaygınlaştırmak için çalışıyoruz. Olimpiyat Oyunları'nın global sponsoru olarak, 2014'ten bu yana Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile birlikte Olimpiyat sporcularımızı ve annelerini destekliyor, 30 milli atletimiz ve anneleriyle birlikte Tokyo 2020 yolunda da yürümekten büyük gurur duyuyoruz.

SPOR BRANŞLARINA DESTEKLERİMİZ

BASKETBOL

FUTBOL

FUTBOL

VOLEYBOL

SPORU DESTEKLEYEN TOPLUMA KATKI PROGRAMLARIMIZ

15'TEN FAZLA OLİMPİK BRANŞTA MİLLİ ATLET

OLİMPİK ANNELER

ÖZEL OLİMPİYATLAR

OKULLARA EKİPMAN BAĞIŞI

QR Kod aracılığıyla, spora desteğimiz ve diğer tüm kurumsal vatandaşlık çalışmalarımız hakkında detaylı bilgi alabilirsiniz.

ALO ARIEL BRAUN FAIRY febreze Gillette head & shoulders Herbal Essences
ipana Oral-B Orkid PANTENE Prima TAMPAX Venus VICKS

20 kriterin "en beğenilenleri"

	Uluslararası pazarlara entegrasyon	Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	Yönetim kalitesi	İletişimde şeffaf olmak	Dijital dönüşüm politikaları ve uygulamaları	Kriz yönetimi stratejileri
1	Arçelik	Arçelik	Koç Holding	Koç Holding	Garanti BBVA	Türkiye İş Bankası
2	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Eczacıbaşı Top./P&G	Yapı Kredi	Koç Holding
3	LC Waikiki	Turkcell	Türkiye İş Bankası	THY	Migros	Mavi
4	THY	Google Türkiye	P&G	Arçelik	Koç Holding/Turkcell	Arçelik
5	Google Türkiye	Garanti BBVA	Unilever	Türkiye İş Bankası	Google Türkiye	BNP Paribas
6	Mercedes-Benz Türk	Apple Türkiye	Eczacıbaşı Topluluğu	Opet	Arçelik	Doğuş Grubu
7	Unilever	P&G	BSH	QNB Finansbank	THY	Mercedes-Benz Türk
8	Mavi Jeans	Unilever	Ford Otosan	Getir	Anadolu Grubu	Pegasus
9	P&G	Migros/Yapı Kredi	LC Waikiki	Unilever	Pegasus	Turkcell
10	Şişecam/Koton	ETİ	Borusan Hol./Turkcell	Yemeksepeti	Yemeksepeti	THY

"TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM ÖNEMİNİ ARTIRACAK"

SİNAN KILIÇOĞLU / T-SYSTEM TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

YENİLİKÇİ YATIRIMLAR

Günümüzde en beğenilen olmayı hedefleyen şirketlerin öncelikli olarak teknolojiye yatırım yapması gerektiğini artık hepimiz biliyoruz. Dijitalleşme, nesnelerin interneti, endüstri 4.0 gibi kavramları konuştuğumuz, iş yapış şekillerinin bu kavramlarla birlikte farklı bir hal aldığı dönemde, teknolojik yatırımlar şirketler için artık işlerinin gereği haline geliyor. Listede ilk sıralarda yer alan şirketlerin de bu konularda yenilikçi yatırımlarıyla liderliğini koruduğunu görüyoruz. Artık tüm kurumlar teknolojik şirket olmanın, kurum itibarı üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunun farkında.

YENİ ÇAĞ

Yaşanan tüm bu gelişmeler ışığında BT'nin giderek artan bir önem kazandığını söyleyebiliriz. Bugün olduğu gibi gelecekte de en beğenilen şirket olma kriterleri arasında teknolojik dönüşüm önemini artıracak. Artık nesnelerin interneti, Endüstri 4.0, robotlar, yapay zeka, giyilebilir teknoloji ve blok zinciri çağındayız. Bu alanlarda çok önemli adımlar atılıyor, Türkiye'de de şirketlerin ajandasında bu maddelerin olması gerekiyor.

DİJİTAL YERLİLER

Şirketlerin veri merkezlerinde toplanan milyonlarca verinin işlenmesi, elde edilen sonuçların iş planına dahil edilmesi, yeni ürünler ve hizmetlerin bu veriler ışığında oluşturulması gibi gündem maddeleri de var, gelecekte daha da önemli hale gelecek. Özellikle dijital yerliler olarak adlandırdığımız neslin karar verici pozisyona geleceği önümüzdeki 20 yıllık süreçte kurumların var olabilmeleri ve dahası beğenilir bir şirket olabilmeleri için müşterilerinin dijital hayatlarına dahil olmaları gerekiyor. Bunu sağlamanın yegane yolu ise BT yatırımlarına ağırlık vermek ve yaşayan bu ekosistemi her an canlı ve ayakta tutabilmek.

NEYİ BAŞARDILAR?

İş dünyası nezdinde Türkiye'nin en beğenilen şirketleri çok farklı sektörlerde yer alan 600'ün üzerinde şirket yöneticisinin verdiği yanıtlarla belirleniyor. Bu kadar farklı yapıda sektör ve şirket yöneticisinin ilk 20'ye taşıdığı şirket olmak çok önemli bir başarı. Zirvede olmak ise çok daha kritik. Nuran Aksu da bu noktaya değiniyor. 2019 yılında lige giren şirketleri geçen yılki dereceleriyle kıyasladığında şu değerlendirmede bulunuyor: "Koç Holding'in son 5 yıldır birincilikteki yerini koruması, iş dünyası nezdinde ortak algı yarattığını, örnek holding konumunda olduğunu ve çok ciddi düzeyde başarılı bulunduğunu gösteriyor. Koç Holding beğeni kriterlerinin hemen hemen tamamında en beğenilen şirketler arasında ve 12 kriterde en beğenilen şirket olarak konumlanıyor. Son 4 yıldır ikinci sırada konumlanan Arçelik de yine ortak algı yaratan, çok güçlü başarı gösteren ve tüm performans kriterlerinde en beğenilen şirketler arasında konumlanan şirketlerden… Önemli başarılardan biri Eczacıbaşı Topluluğu'nun son 2 yıldır elde ettiği üçüncü sıradaki konumu. Son 2 yıldır üçüncü sırada konumlanan Eczacıbaşı Topluluğu'nun özellikle iş ve sosyal stratejilerinde sürdürülebilir olma, toplumsal sorumluluk, çalışanına sunduğu sosyal imkanlar, haklar ve ücret politikası kriterlerinde gösterdiği performansla konumunu güçlendirdiği dikkat çekiyor." C

32 Yıldır Türkiye'de İyiliğin Gücüyle Büyüyoruz

P&G olarak Türkiye'de yürüttüğümüz 20'ye yakın kurumsal vatandaşlık programlarımızla geçtiğimiz 2 yılda yaklaşık 5 milyon kişinin hayatına dokunduk. Küresel erişim ağımız, dünyada hizmet verdiğimiz 5 milyar tüketiciyi anlama yetkinliğimiz ve inovasyon kapasitemizle, dünyada olumlu yönde değişim yaratma sorumluluğumuzun bilincinde çalışıyoruz.

Daha detaylı bilgi almak için QR Kod aracılığıyla projelerimizi inceleyebilirsiniz.

"100 BİNLERİN *HAYATINA* DOKUNDUK"

Anadolu Grubu'nun kurucularından KAMİL YAZICI, iş yaşamında 70 yılı geride bırakan Cumhuriyet'in ilk kuşak sanayicilerinden. O dönemlerin şimdiye kıyasla daha kolay olduğunu düşünüyor. "Eskiden servet ve sermaye azdı ama daha cesur hareket ediliyordu. Ona göre de ya kazanıyordunuz ya kaybediyordunuz" diye konuşuyor. Bugün girişimci olmanın daha zor olduğuna da değinen Yazıcı, kendi başarı formüllerini iyi ortaklıklar kurmak, istikbali düşünmek ve şirketi sürekli geliştirmek olarak özetliyor. Şirketin gelişiminde kurdukları vakfın önemini de vurgulayan Yazıcı, "Vakıf bünyesindeki tüm projelerimizle yüzbinlerce insanın hayatına dokunduk" diye konuşuyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

Kamil Yazıcı, bundan 70 yıl önce rahmetli ortağı İzzet Özilhan'la Anadolu Grubu'nun temellerini attı. Biri Kayseri'nin, diğeri Niğde Aksaray'ın küçük bir köyünden çıkarak İstanbul'a gelen ve ticarete atılan iki genç girişimcinin yaşamı, aslında genç Cumhuriyet'in de en büyük başarı hikayelerinden biri. Sermaye ve servetin az, fırsatın ise çok olduğu bu dönemde iki ortak, tüm olanakları değerlendirdi. Özellikle dev uluslararası şirketlerle iş birliği yapmak onlara hem kurumsal hem cirosal anlamda önemli büyümeler getirdi.

Ancak Yazıcı ve Özilhan, Anadolu Grubu'nu büyütürken sadece kişisel kazançla yetinmedi. O yıllarda henüz yeni bir olgu olan vakıflar üzerinden Anadolu'nun dört bir yanındaki ihtiyacı olan insanlara ulaşmayı da hedefledi. "Bu topraklardan kazandığımız parayla yine bu toprakların insanına fayda sağlamak istedik" diyen Kamil Yazıcı, bundan 40 yıl önce ortağıyla hayata geçirdiği Anadolu

> "GENÇLİKTEN UMUDUM VAR. TÜRKİYE'DE AKILLI, CESUR OLAN VE İŞİNİ BİLEN YÜKSELMEYİ BAŞARIYOR"

Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nın 70 yıllık iş hayatındaki en büyük gururu olduğunu söylüyor. "Vakfımız, bugüne kadar 29 binden fazla öğrenciye burs verdi. 600 binden fazla bedelsiz sağlık hizmeti sağladı" diye konuşuyor.

Anadolu Grubu Onursal Başkanı Kamil Yazıcı ile Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nı konuşmak için bir araya geldik.

● 40 yıl önce Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nı hangi hedeflerle kurdunuz?

■ Vakfın hikayesi aslında 69 yıl önce ortağım rahmetli İzzet Özilhan'la tanışmamla başladı. Özilhan ve Yazıcı aileleri olarak yaptığımız ortaklık, önce Anadolu Grubu'nu ortaya çıkardı. Anadolu Grubu bünyesinde de 40 yıl önce Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nı hayata geçirdik. En önemli amacımız insanımıza destek olmak, Anadolu'nun dört bir yanındaki ihtiyacı olan insanlara ulaşabilmekti. Bu topraklardan kazandığımız parayla yine bu toprakların insanına fayda sağlamak istedik. Özellikle eğitim ve sağlık alanlarında ihtiyacı olanlara yardımcı olma hedefimiz vardı. O dönemler neredeyse hiç özel hastane yoktu. Sağlık sistemi de bugünkü gibi değildi. İlk olarak Kartal'da bir hastane kurduk. Sonra İzmir Bornova'da bir hastane açtık. Ardından Gebze'de son derece modern ve tüm dünyaya örnek bir tesis olan Anadolu Sağlık Merkezi'ni hayata geçirdik. Aynı şekilde Anadolu'nun her yerinde okul ihtiyacı vardı. İlk sağlık yatırımlarından sonra eğitim alanında da okullar ve yurtlar yaparak gençlerin eğitimine destek olmaya çalıştık. Vakıf şu anda bir yandan eserlerine sahip çıkıyor, bir yandan da hem burs yoluyla hem projeleriyle eğitime destek olmak için önemli çalışmalar yürütüyor.

> "ANADOLU GRUBU YENİ KURUMSAL YAPISIYLA BATILI ŞİRKETLERDEN DAHA İLERİ DURUMDA"

● Vakfın fonlanması anlamında nasıl bir sistem kurdunuz?

■ Aslında vakfı ilk kurduğumuz yıllarda geliri çok fazla değildi. "Biz kurucular fani olduktan sonra bu iş nasıl yürüyecek, bu işi sağlama almak lazım" dedik ve bunu bir yönetmelikle korumaya aldık. Anadolu Grubu'nun tüm şirket-

KAMİL YAZICI'NIN ANADOLU GRUBU'NUN DNA'SI

1. İki ortak 50 yıl ortak akıl prensibi ile hareket ettik, kararları birlikte aldık. Farklı fikir ve yetkinliklerle ortak aklımızı hep büyüttük.
2. Coca-Cola'da, Isuzu'da, Honda ve Skoda'da, Faber-Castell'de çok başarılı ortaklıklarımız oldu.
3. Dünyada isim yapmış, alanında uzmanlaşmış büyük şirketler tarafından tercih edilen ortak olmak gurur verici.
4. Anadolu Vakfı tabii ki en büyük gurur kaynaklarımızdan...
5. Migros'un satın alınması sonrasında Anadolu Efes ve Coca-Cola İçecek ile birlikte artık büyüklük olarak üç ana işimiz var.
6. Grup toplam 9 sektörde faaliyet gösteriyor. Otomotiv tarafında işimiz çeşitlendi. Tarım alanında gelecek vadeden çok kıymetli yeni yatırımlar var.
7. Yeni teknolojiler, yeni işler, yeni projeler yapılıyor. Tuncay Özilhan, yatırım konusuna çok önem veriyor.
8. Şu anda 19 ülkedeyiz. 80'e yakın şirketimizde yaklaşık 80 bin çalışan istihdam ediyoruz. 66 üretim tesisimiz var.
9. Devlete intikalini sağladığımız vergiler toplamı, merkezi yönetim bütçe gelirleri gerçekleşmelerinin yüzde 1,2'sini oluşturuyor.
10. 60 yıldır sanayici olarak varız. İhracatta da çok önemli gelişmeler kat ettik. Geldiğimiz noktada, Türkiye'nin büyük gruplarından biriyiz.

23 YILDIR YATIRIM BİZİM İŞ'İMİZ

Yatırım Danışmanlığı | Kurumsal Finansman | Araştırma | Elektronik İşlem Platformu

Capital Dergisi'nin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında, son 10 yıldır sektörümüzde aralıksız ilk 3 sırada yer almanın gurur ve mutluluğunu yaşıyoruz!

İŞ YATIRIM

www.isyatirim.com.tr

leri belirli bir yüzde üzerinden vakfa gelir aktarımında bulunuyor. Bunu o zamandan sağlama almak için grubumuzun anayasasına dahil ettik.

● 40 yıl öncesinde iş dünyasının vakıflaşmaya bakışı nasıldı?

■ Bizim dönemimizin iş insanlarının çoğunda topluma hizmet etme, kazandığını memleketinin insanlarıyla paylaşma duygusu vardı. Ama vakıf kurmak o dönemler çok yaygın değildi. Bu konuda ilk harekete geçen bizden 10 yıl önce kendi vakfını kuran Vehbi Koç oldu. Ondan sonra çok yakın zamanlarda biz, Sabancı ve Eczacıbaşı vakıflar kurduk. Prensip olarak yaptıklarımızı anlatmaktan hep uzak durduk. Özellikle ben hem grupta iş olarak yaptıklarımızı anlatmaktan hem vakıf olarak yaptıklarımızı kamuoyuyla paylaşmaktan kaçındım. Fakat şimdi bunun hata olduğunun farkındayım. Bugün pek çok vakfa kıyasla çok daha fazla yatırım yapıp çok güzel işler, birçok değerli proje hayata geçirmemize rağmen, toplum bunları bilmiyor. Sosyal sorumluluk alanında yapılan işlerin anlatılması, herkesin bilmesi ve daha fazlasının yapılması için örnek oluşturması gerekiyor.

● Peki vakıfla kaç kişinin hayatına dokundunuz? Nasıl bir değer yarattınız?

■ Vakfımız, kurulduğu günden bugüne dek 29 binden fazla öğrenciye burs verdi. 50 binden fazla kişiye 600 binden fazla bedelsiz sağlık hizmeti sağladı. Bursiyerlere, gönüllü profesyoneller tarafından mentorluk hizmeti veriliyor. Anadolu'nun dört bir yanında 80 binin üzerinde öğretmene sosyal girişimcilik eğitimleri verildi. John Hopkins Medicine ortaklığıyla kurduğumuz hastanemiz, Anadolu Sağlık Merkezi'nde vatandaşlarımıza dünya standartlarında hizmetler sunuyoruz. Tüm projelerimizi hesaba kattığımızda, yüzbinlerce insanın hayatına dokunduğumuzu söyleyebiliriz.

● Vakıf bünyesinde yaptığınız özelikle hangi projeler size en büyük gururu verdi?

■ Özellikle yaptırdığımız eserler benim için büyük gurur kaynağı. Vakfımız, bugüne kadar Anadolu'nun farklı yerlerinde okul, yurt, eğitim kurumu, hastane ya da sağlık ocağı olmak üzere, 50'den fazla kalıcı eser yaptırdı ve ilgili bakanlıklara teslim etti.

● Bundan sonra vakfın ulaşmasını istediğiniz nokta neresi?

■ Vakfın yönetim kurulu başkanlığını 8 yıl

"TECRÜBELERDEN YARARLANMAYI BİLDİK"

"GÖSTERİŞİ SEVMEM"

Lüksü ve gösterişi sevmem. Bu bir tabiat meselesi. Bizim dönemimizden Vehbi Bey de böyleydi. Kendisini çok severdim. Bir iki ortaklık da yaptık. O da beni severdi, samimi bir ilişkimiz vardı, ona "ağabey" derdim. Allah rahmet eylesin memlekete de önemli hizmetler yaptı, iyi insandı, iyilik yapmayı severdi.

"ZİHNİYET ÇOK ÖNEMLİ"

Bugün iyi işler yapmalarına rağmen sağlıklı şekilde büyüyemeyen grupların hatası zihniyet olarak işe doğru yaklaşamamaları oldu. Zihniyet çok önemli. Biz yabancı iştiraklerle vizyonumuzu genişlettik. Tecrübelerden yararlanmayı bildik. Vakıf kurarak sadece kendimize değil ülkemize faydalı olmaya çalıştık. Bugün tüm iş dünyasının vakıflar kurarak Türkiye Cumhuriyeti'ne faydalı olmanın çaresini araması lazım.

HÜRJET
JET EĞİTİM VE HAFİF TAARRUZ UÇAĞI

MMU
MİLLİ MUHARİP UÇAK

GÖKTÜRK
EO UYDU SİSTEMİ

AKSUNGUR
Yüksek Faydalı Yük Kapasiteli İHA

TÜRKHAVACILIK UZAYSANAYİİ

ANKA
ORTA İRTİFA UZUN HAVADA KALIŞLI (MALE) İHA SİSTEMİ

AĞIR SINIF TAARRUZ HELİKOPTERİ

HÜRKUŞ
GELİŞMİŞ EĞİTİM UÇAĞI

GÖKBEY
GENEL MAKSAT HELİKOPTERİ

T129 ATAK
TAARRUZ VE TAKTİK KEŞİF HELİKOPTERİ

TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
TSKGV'nin Bağlı Ortaklığı ve SSB'nin İştirakidir.

www.tusas.com.tr

GÖKYÜZÜ VE ÖTESİ

"BİRBİRİMİZİ ÇOK İYİ TAMAMLARDIK"

"BİR ODADA ÇALIŞIRDIK"

Rahmetli İzzet Özilhan ile işin başında bir odada iki masada çalışırdık. Birbirimizi çok iyi tamamlardık. O Kayserili, ben Niğde Aksaraylıyım. İkimiz de köyden geldik. Birbirimizi çok sever sayardık. 60 yıl bir insanla ortaklık yapmak kolay değil.

"ORTAK AKILLA BAŞARDIK"

Mutlaka her türlü kararımızı birlikte alırdık. Farklı taraflarımız vardı. Ben daha sosyal olan taraftım, o içerideki işlere odaklanırdı. İşte çok iyi anlaşırdık, özel hayatta görüşmezdik. Böyle bir prensibimiz vardı.

"REKLAMDAN UZAK DURDUK"

Yaptığımız iyi şeyleri anlatarak reklam yapmaktan uzak durduk. Ben hala herhangi bir şeyin reklamını yapmayı sevmem. Ama özellikle vakıf işleri için böyle yapmamam gerektiğini anladım. Sosyal sorumluluk ayrı bir iş, orada yapılanları paylaşmanın Türkiye için önemli olduğunu düşünüyorum.

önce ikinci neslimizin başarılı temsilcisi olan Tuncay Özilhan'a devrettik. Yönetim kurulu başkan yardımcılığını da kızım Nilgün Yazıcı üstlendi. İki ailenin yönetimi ve desteğiyle vakıf faaliyetlerine her zaman devam edecek. Vakfın odağında yine eğitim ve sağlık olacak.

● Siz Cumhuriyetin birinci kuşağısınız… Büyük zorluklar yaşadınız ama büyük başarılar da elde ettiniz. Bugün ilk yıllarınızı nasıl anımsıyorsunuz?

■ Benim babamdan öğrendiğim ve kendime her zaman rehber edindiğim üç tane nasihat var: Sabrın sonu selamettir, ne ekersen onu biçersin, kötülüğe yenilme kötülüğü iyilikle yen. Sabretmek benim için hep çok önemli oldu. İstikbali düşünerek yurt dışına açılmak, orada doğru ortakları bulmak, onlardan öğrendiklerimizi uygulamaya almak da başarıda diğer önemli unsurlar oldu. Büyürken kendimizi hep geliştirdik.

● Başarılı bir iş insanı olmanın yanında ortaklık kurma konusunda da başarılı oldunuz. Sizce uyumlu ortaklığın sırrı neydi?

■ İki ortak yola çıktık. Ortaklıkları yaşatmak zordur, denge ve sabır gerekir. Mesela birimiz kızdığında diğerimiz susar, durumu dengelerdik. Biz birbirimizi farklı açılardan tamamlardık. Sonradan "ortak akıl" adını verdiğimiz bir prensibimiz vardı. Şimdi grubumuzun değerlerinden biri oldu. Kararlarımızı her zaman birlikte, ortak alırdık. Böyle uyumlu bir ortaklık yürütmek başarının en önemli unsuru oldu. Bu ortaklık felsefesi sonradan grubumuzun da felsefesi halini aldı.

● İlk zamanlarınızı hatırladığınızda, o zaman iş yapmak zor muydu?

■ Bugün için iş yapma koşulları daha zor. Eskiden servet ve sermaye azdı ama daha cesur hareket ediliyordu, ona göre de ya kazanıyordunuz ya kaybediyordunuz. Biraz şansa bağlıydı, biraz da çok çalışıp fırsatları iyi değerlendirmenize... Bizim devirde Türkiye'ye ne getirseniz satılıyordu, bir anlamda ekonomi olarak kötü bir devir olmasına rağmen girişimci için büyük fırsatlar yaratan bir dönemdi. Bugün girişimci olmak daha zor. Koşullar belirsiz. Beklentiler çok farklı. Öte yandan benim gençlikten umudum var. Bu ülkede gelir durumu ne olursa olsun akıllı, cesur olan ve işini bilen yükselmeyi başarıyor.

● Peki ilk yıllarda büyümede en önemli adımlarınız ne oldu?

■ Yurt dışına açılmak ve ortaklıklar kurmak elimizi kuvvetlendirdi. İlk önce Çelik Motor ile başladık ve Çeklerle iş yaptık. Skoda kamyonetleri ve Jawa motosikletlerinin satışını yapıyorduk. Çekoslovakya'da Skoda ortaklığımız bizi epey büyüttü. Ardından Çek ortaklarımızın

BU BAŞARININ TEMELİNDE GÜVEN, ARKASINDA TECRÜBE VAR.

Capital'in yaptığı araştırma sonucunda, sektörümüzün en beğenilen şirketi olmanın gururunu yaşıyoruz. Tahincioğlu ailesi olarak 60 yılı aşan tecrübemizle, bu güveni ve beğeniyi daha da ileri taşımak için çalışmaya devam ediyoruz.

TahinciogluGmk

444 4 846

tahincioglu.com

TAHİNCİOĞLU

önerisiyle bira sektörüne girdik. Onu Isuzu ve Coca Cola İçecek takip etti. İş yapış şeklimiz ve prensiplerimiz pek çok ortaklık anlaşmasında tercih edilmemize neden oldu. Yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirdiğimiz başarılı ortaklıklar büyümede bize önemli yollar kat ettirdi. Yatırımlarımızın sürdürülebilir olmasına her zaman önem verdik.

● Önümüzdeki yıl Anadolu Grubu'nun 70'inci yılı. Son 10 yıla baktığınızda grubun performansını nasıl buluyorsunuz?

■ Anadolu Grubu hızla büyümeye devam ediyor. Migros'un satın alınmasıyla birlikte Anadolu Efes ve Coca-Cola İçecek ile birlikte artık büyüklük olarak üç ana işimiz var. Grubun farklı yatırımları da oldu. Yeni sektörlere girildi. Bugün toplam 9 sektörde faaliyet gösteriyoruz. Yeni teknolojiler, yeni işler, yeni projeler yapılıyor. Tuncay Özilhan, yatırım konusuna çok önem veriyor. Bundan sonra da geleceğe yönelik yatırımlarla büyümenin devam edeceğini düşünüyorum. 19 ülkedeyiz. 80'e yakın şirketimizde yaklaşık 80 bin çalışan istihdam ediyoruz. 66 üretim tesisimiz var. Devlete intikalini sağladığımız vergiler toplamı, merkezi yönetim bütçe gelirleri gerçekleşmelerinin yüzde 1,2'sini oluşturuyor. 60 yıldır sanayici olarak varız. İhracatta da çok önemli gelişmeler kat ettik. Geldiğimiz noktada, pek çok farklı kritere göre değerlendirildiğinde Türkiye'nin büyük gruplarından biriyiz. Gelecekte de başarılarımızın devam edeceğine gönülden inanıyorum.

● Tüm iş hayatınız boyunca size en büyük gururu veren iş ne oldu?

■ İş birliği yaptığımız yabancı iştirakler en büyük gururumuz oldu. Birada, Coca-Cola'da, Isuzu'da, Honda ve Skoda'da, Faber-Castell'de çok başarılı ortaklıklarımız oldu. Bugün de birçok farklı global markayla ortaklığımız var.

● Bugün Anadolu Grubu'nda ikinci ve üçüncü kuşak görevde… Yeni nesle işi teslim ederken de bunu sorunsuz şekilde yapan gruplardan biri olduğunuzu görüyoruz. Burada neyi iyi yaptım diyorsunuz?

■ Babamdan öğrendiğim ve ilke edindiğimi söylediğim o üç maddeyi çocuklarımızın da ruhlarına kafalarına yerleştirmek için çok uğraştık. Tuncay'a görevi teslim edeli 10 yıl oldu. Ona güvendik, o da bu güveni hak ettiğini ve bu işi hakkıyla yapabileceğini her zaman gösterdi. Bundan sonra da grubun yeni kuşaklarla birlikte sağlam ve güvenli bir şekilde ilerleyebilmesi için 2017 sonunda Anadolu Grubu olarak kurumsal yapımızı ve yönetim ilkelerimizi güçlendiren önemli bir adım attık. Kurucu aile holdinglerimiz, Yazıcı ve Özilhan ailelerinin eşit oranda temsil ve yönetim hakkı temelinde ve Anadolu Grubu çatısı altında birleşerek yeniden yapılandı. Grup genelinde profesyonel yönetim anlayışını daha ileri seviyeye taşıdık. Yeni sistemle yönetim anlamında çok daha rahatız. Tuncay da liderliği çok başarılı bir şekilde sürdürüyor. İleride zamanı gelip o da görevini devrettiğinde tüm bu düzenlemeler sayesinde içimiz rahat olacak. C

"İYİ DÜŞÜNMEK ÖNEMLİ"

"HER GÜN YÜZÜYORUM"

Ben her gün bir saat yüzüyorum, eskiden düzenli yürüyüş de yapardım. Daha çok kafayı sağlam tutmak gerekiyor. İyi düşünmek, kafanızda hep iyi şeyleri tutmak önemli… Uzun yaşamanın sırrı olumlu ve iyi şeyler düşünmeyi prensip edinmekten geçiyor.

"HİÇ CEP TELEFONUM OLMADI"

Eskiden çok kitap okurdum, son 10 yıldır artık okutturuyorum ve dinliyorum. Bilgisayar ve telefon kullanmıyorum. Hatta hiç cep telefonum olmadı. Beni arayan nasıl olsa bulur. Sağlıklı beslenmeye özen gösteriyorum. Balık ve sebze tüketiyorum. Her ayın, günün bir kıymeti var, bunu bilerek yaşıyorum.

BIRAK SODEXO YAPSIN

Siz sadece asıl işinize odaklanın,
diğer işleri Sodexo Entegre'nin uzman kadroları halletsin.

Sodexo Entegre,
verimliliği ve kârlılığı artıran çözümleriyle
iş hayatının her alanında
yanınızda.

#BırakSodexoYapsın

- Tesis Yönetimi
- Teknik Bakım
- Temizlik
- Yemek
- Destek Hizmetler
- Bahçe Bakımı & İlaçlama
- Enerji Yönetimi
- Ve İhtiyacınız Olan Diğer Her İş

sodexo
YAŞAM KALİTESİ HİZMETLERİ

/SodexoEntegre /sodexo

sodexo.com.tr

"31" ŞİRKET NASIL BAŞARDI?

İş dünyasında beğenilmek; güvenilmek, saygı duyulmak, tercih edilmek, takdir edilmek demek. Bu nedenle Capital'in her yıl hazırladığı En Beğenilenler arasında yer almak her şirket için önemli bir başarı. İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri araştırmasının son 10 yılını sektörel bazda analiz ettiğimizde, 31 şirketin farklı bir başarıya imza attığını görüyoruz. Bu 31 şirket, kendi sektörlerinde hep ilk 3'te yer alarak kalıcılıklarını ispatladı. Peki bu şirketler, bunca yıl beğeni liginde nasıl kaldı? İşte işin sırrı...

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

Son 10 yılda "En Beğenilen Şirketler" listesinde pek çok kategoride onlarca şirket ilk 10 listesinde yer almayı başardı. Her sektörde listenin zirvesini oluşturan ilk 3'te yer almak ise şirketler için yıllarca en büyük gurur oldu. Her ne kadar bir kez olsa bile "En Beğenilenler" arasında yer almak şirketler için önemli bir başarı olsa da her başarıda olduğu gibi söz konusu beğenilmek olduğunda da "sürdürülebilirlik" kritik önemde.

Biz de bu nedenle 2010 yılından itibaren listenin zirvesinde kimlerin istikrarlı şekilde yerini koruduğunu araştırdık.

Her sektörde 2010'dan itibaren kesintisiz bir şekilde ilk 3'te yer alan şirketleri ortaya çıkardık. Hatta bununla da kalmadık, onlara ilk 3'teki yerlerine bakarak puan verdik ve böylelikle son 10 yıldır sektörlerin en çok beğenilenlerini aldıkları puanlara göre sıraladık.

Yaptığımız araştırmaya göre 23 sektörün son 10 yıldır sektörlerinde zirveden inmeyen şirketleri arasında birinciliği, aldıkları 30 puanla Akçansa, Enka ve Migros paylaşıyor. Onları ikinci sırada 29 puan alan Erdemir, Garanti BBVA, Microsoft ve Unilever takip ediyor. Listede üçüncü sıradaki şirketler ise 28 puan alan Enerjisa, Mercedes, Turkcell, İş Yatırım ve Eti.

ORTAK PAYDALARI

Peki bu şirketler son 10 yıldır sektörlerinin en beğenilen ilk 3 şirketinden biri olmayı nasıl başardı? Dünyada dengelerin yeniden kurulduğu, siyaset, teknoloji ve demografideki hareketliliğin iş ve ekonomideki dinamikleri etkilediği, elbette Türkiye'nin de hızla değiştiği bu süreçte, birçok şirket listeye girip çıkarken onları istikrarlı bir şekilde beğeni liginde zirvede tutan ne oldu?

Bu soruların yanıtı her şirkete göre farklılaşmakla birlikte ortak paydalardan söz etmek mümkün: Değişime uyum sağlayan, çalışanına yatırım yapan, işin merkezine müşteriyi koyan, yenilikçilik odaklı rekabet eden ve pek çok alanda sosyal sorumluluk konusunda öne çıkan şirketler, beğeni liginde sürdürülebilirliği de yakalıyor.

Örneğin İş Yatırım Genel Müdürü Rıza Kutlusoy, değişime uyum sağlamanın son 10 yıldır en beğenilenlerde zirveden in-

Sektör bazında 10 yılın sürekli "beğenilen" şirketleri

	Sektör	Hep zirvede olanlar
1	Akaryakıt	Shell/Opet**
2	Alkollü içecek	Mey İçki
3	Aracı kurumlar	İş Yatırım/Garanti Yatırım**
4	Banka	Garanti BBVA/İş Bankası**
5	Bilişim	Microsoft
6	Bireysel emeklilik	Anadolu Hayat Emeklilik
7	Bisküvi-çikolata	Eti
8	Boya	Betek
9	Çimento	Akçansa
10	Dayanıklı tüketim	Arçelik/BSH
11	Demir çelik	Erdemir
12	Enerji	Enerjisa
13	Hazır giyim	LC Waikiki
14	İlaç	Novartis/Pfizer
15	İnşaat Müteahhitlik	Enka
16	Kargo	DHL
17	Leasing	Yapı Kredi Leasing
18	Organize perakende	Migros
19	Otomotiv	Mercedes
20	Reklam	TBWA
21	Sigorta	Allianz
22	Telekomünikasyon	Turkcell/Vodafone**/T. Telekom***
23	Temizlik ürünleri	Unilever/P&G

Not: 10 yıl boyunca sektör bazında ilk 3'te yer alan şirketler değerlendirmeye alınmıştır.
** 10 yıldır sektörünün en beğenilen ilk 3 şirketi arasında olan ve en yüksek puan toplayan 2'nci şirket
*** 10 yıldır sektörünün en beğenilen ilk 3 şirketi arasında olan ve en yüksek puan toplayan 3'üncü şirket

memelerini sağlayan en temel formülleri olduğunu belirtiyor. Kutlusoy, "İş Yatırım olarak faaliyet gösterdiğimiz iş kolunun doğası gereği piyasaları, değişen koşulları, iş modellerini sürekli izlerken bir yandan da en iyi uygulamaları kendi bünyemize uyarladık. Yeni ürün geliştirme, yeni piyasalara erişim ve geniş ürün gamı bizi farklı kılan en temel özelliğimiz" diyor.

ÇALIŞANA DEĞER VERİYORLAR

Mercedes Benz Türk Genel Müdürü Süer Sülün, beğeni ligindeki istikrarı kendilerine getiren en önemli unsurun çalışanları olduğunu dile getiriyor. Mercedes-Benz Türk olarak 7 bin çalışan istihdam ettiklerini vurgulayan Sülün, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Çalışanlarımıza verdiğimiz değer ve uzun soluklu, sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizle topluma maksimum faydayı sağlamak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Eğitim, kültür- sanat, spor ve girişimci dünyasına verdiğimiz destekle iyi bir kurumsal vatandaş olmaya çalışıyoruz. Tüm bunların bu sonuçları olumlu etkilediğini düşünüyoruz."

Novartis Grup İnsan ve Organizasyon Direktörü Dr. Senay Kızılkaya, başarıya giden formüllerini şöyle özetliyor:

"Novartis'in başarı formülü eşittir hastaya erişim önceliğimiz artı güçlü bir Novartis kültürü, mutlu çalışan, yerli üretim, 100'den fazla ülkeye ihracat, AR-GE yatırımları ve klinik araştırmalar. Bu doğrultuda aldığımız ödüller de hem doğru yolda olduğumuzu gösteriyor hem bizi daha iyi işler yapmak için motive ediyor."

Pfizer Türkiye Genel Müdürü Cem Açık, bir ilaç şirketi olarak hasta hayatına verdikleri önemin başarının temelinde yer aldığını düşünüyor. Bunun yanında küresel güçleri, yenilikçi bakış açıları ve şirket değerlerini paylaşan güçlü ekipleri sayesinde hedeflerine ulaştıklarının altını çiziyor.

MERKEZDE MÜŞTERİ VAR

Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun, kendilerini sektörde ön plana çıkaran en önemli konunun müşterilerine danışmanlık ve komple çözümler sunmaları olduğunu ifade ediyor. Torun, "Ülke genelindeki yaygın bölge ağımız, web ve mobil dijital altyapımızla sektörün en fazla işlem yapan öncü leasing şirketiyiz. Sürekli sahada olan ekibimiz sayesinde müşterilerimizin ihtiyaçlarını ilk elden öğrenmenin avantajını kullanıyoruz" diyor.

LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, 22 yıldır insanları tarzları ve bütçelerine uygun giydirip onları iyi hissettirmek için çalıştıklarını söylüyor. "Türkiye'nin global arenadaki milli elçisi olarak ürünlerimizi tasarlarken müşterilerimizin görüşlerini alıyor, trendlere olan tepkilerini ölçüyor, onları sürecimizin en önemli parçası olarak görüyoruz" diye anlatıyor.

Allianz Türkiye CEO'su Tolga Gürkan, faaliyet alanlarının merkezine müşteri odaklı yaklaşımı koyduklarını dile getiriyor. Müşterilerine ihtiyaç duydukları her an yanlarında olma sözü verdiklerini belirten Gürkan, hayata geçirdikleri tüm projelerde bu sözü yerine getirmek için çalıştıklarının altını çiziyor. Sosyal bir marka olmak ve çalışanlarını desteklemek de Allianz Türkiye'nin üzerinde durduğu önemli konular. Gürkan, "Toplumun yaşam kalitesini artıran, sosyal bir marka olma vizyonuyla çalışıyoruz" diyor.

TOLGA GÜRKAN

Opet Genel Müdürü Cüneyt Ağca da Opet'in sektörde ve müşterileri gözünde artan değerinin ve bayileriyle kurdukları karşılıklı güvene dayalı iş ortaklığının başarılı olmalarını sağlayan en önemli etken olduğunu ifade ediyor. Ağca, "Bizi rakiplerimizden ayrıştıran en önemli özelliğimiz, müşteri memnuniye-

"DEĞİŞİMİN YÜZÜ OLDUK"

ÖZGÜR TORT / MİGROS GENEL MÜDÜRÜ

FARK YARATAN YENİLİKLER

16 yıldır üst üste sektörün en beğenilen şirketi seçilmemizdeki başarı kriteri, fark yaratan yeniliklerimiz ve koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışımız. En beğenilenler arasında yer almak elbette ki uzun soluklu bir başarının sonucu. 65 yıldan bu yana organize perakendede değişimin yüzü olarak perakendecilik anlayışını kökünden değiştiren ilkleri hayata geçirdik.

GELECEĞİ SUNABİLMEK

Bu topraklardaki en deneyimli perakendeci olduğumuz kadar, geleceği bugünden sunabilme becerimizin yanında müşteri memnuniyeti, güvenilirlik ve aile bütçesine katkı ana unsurlarımız sayesinde müşterilerimiz tarafından Türkiye'nin markası unvanına layık görüldük.

"HEDEF DEĞİL SONUÇ"

Bunu değerlerimizden ödün vermeden yaptığımız çalışmalara borçluyuz. En beğenilen şirketler arasında yer almak Migros için bir hedef değil, sonuç. Biz de alışılagelenin ötesine geçen hizmetlerle müşterilerimizi şaşırtmaya ve öncü yatırımlarımıza devam edeceğiz. Bundan sonra da yatırımcılarımız, tedarikçilerimiz, üreticilerimiz, çiftçilerimiz, müşterilerimiz ve çalışanlarımız için değer yaratmayı sürdüreceğiz.

Capital 'in "En Beğenilen Şirketler" listesine

14. KEZ EN ÜST SIRADAN GİRDİK

ve akaryakıt sektörünün

"EN BEĞENİLEN ŞİRKETİ" OLDUK!

1923'den bu yana, GURURLA

TÜRKİYE'NİN
EN BEĞENİLEN
ŞİRKETLERİ

tine gösterdiğimiz özen ve bu konudaki sürdürülebilir çalışmalarımız" diye konuşuyor.

KALICILIK YAKLAŞIMI

DHL Express için de anahtar kelime müşteri odaklılık. Her zaman müşteri odaklılığını işin tam kalbinde gördüklerini söyleyen DHL Express Türkiye Ticari Birimlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ferhat Öçsel, kendilerini uzun yıllardır kesintisiz olarak en beğenilen şirketler arasına taşıyan bu yaklaşımlarını da 'Delicesine Müşteri Odaklı Olma Kültürü' ile ifade ettiklerini belirtiyor. Öçsel bu kültüre ilişkin detayları da şöyle aktarıyor:

"Bu kültürün en önemli ayaklarından biri, mutlu çalışanlar. Bunun yanında müşterilerimizin sesini duyurabileceği kanalları hep açık tutmaya özen gösteriyoruz. En dikkat çekici örneklerimizden biri internet sitemizde müşterilerimizin şikayet ve övgülerine doğrudan CEO ve genel müdür yardımcısı düzeyinde ifade etmesini sağlayan bir alan bulunması."

YILMAZ ERTÜRK

Arçelik Türkiye Genel Müdürü Can Dinçer, Arçelik'in sektörünün en beğenilen şirketi olmasının en önemli nedenlerinin başında tüketici odaklılığı sayıyor. "Tüketici iç görülerinden yola çıkarak ürün ve hizmet geliştiriyor, geleceği bugünden tasarlayabilmek için AR-GE'ye büyük yatırım yapıyoruz" diyen Dinçer, sözlerine şöyle devam ediyor: "Türkiye'nin dört bir yanına yayılmış bayi ve servis ağımızla tüketicimizin memnuniyetini en üst seviyede tutmak için çalışıyoruz. 'Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın' vizyonuyla iş modelleri kurguluyoruz. Bu şekilde Arçelik, döngüsel ekonomiye önemli katkılarda bulunuyor. Ürün ve üretimde enerji verimliliğinden, geri dönüştürülmüş malzemelerden çevre dostu ürünler geliştirmeye öncü çalışmalarımızla sürdürülebilirlik alanında lider şirketler arasında yer alıyoruz."

GÜZEL BİR GELECEK TUTKUSU

Akçansa Genel Müdürü Umut Zenar, inovasyonu çimento sektörüne taşıyarak üretimden pazarlamaya kadar kendilerini tüm iş süreçlerinde sürekli yenilediklerini anlatıyor. Zenar, "Bunun yanında vizyoner bir liderlik anlayışının var olduğu, gelişime odaklanmış, tüm çalışanlar için anlamlı bir şirket iklimi oluşturuyoruz" diyor. Anadolu Hayat Emeklilik Genel Müdürü Yılmaz Ertürk, kuruluşlarından bu yana müşterilerine yenilikçi hizmet ve ürünler sunduklarını söylüyor. Sektör dinamiklerini yakından takip ederek ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirdiklerini de ifade eden Ertürk, "Hayata geçirdiğimiz yenilikler, tüm sektöre öncülük ediyor" diyor. BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, "Her gün 3 patentli buluşa imza atan BSH Ev Aletleri için inovasyon teknolojiyi yaratma sürecinin vazgeçilmez bir parçası" diye konuşuyor. Beğenilmelerinde bu unsurun etkili olduğunu ifade eden Sığın, şöyle devam ediyor:

"Son 10 yılda AR-GE mühendisi sayısını yüzde 300 artırarak dünya şampiyonu ürünler yaratacak AR-GE ve üretim çalışmalarıyla sektörün geleceğini şekillendiriyoruz."

Shell&Turcas CEO'su Felix Faber de en beğenilen şirket olmalarının arkasında yatan nedenlerin başında değişime öncülük etmeleri olduğunu söylüyor. Faber, "Başarımızın diğer unsurları da teknolojiye yatırım yapmamız, araştırma ve geliştirme

"VERİMLİLİĞİ ARTIRACAK SİSTEMLER TASARLIYORUZ"

MURAT KANSU / MICROSOFT TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

YAŞAMI KOLAYLAŞTIRMAK

"Yaşamı kolaylaştırmak" felsefemizi, tüm şirket kültürümüze yayıyoruz. Bu anlayışı çalışanlarımızla bütünleştirerek verimliliği ve motivasyonu artıracak sistemler tasarlıyor ve hayata geçiriyoruz. Örneğin, doğum ve babalık izinlerimizde büyük kolaylıklar sağlıyoruz. Ayrıca esnek çalışma saatleri yaklaşımını teşvik eden bir kültüre sahibiz.

"ÇEŞİTLİLİĞİ DESTEKLİYORUZ"

Cinsiyet eşitliği anlamında da sektörün çok daha önünde yer alıyoruz. Her bireyin farklı ve güçlü yönleri olduğunun farkındayız. Bu güçlü yönleri kucaklayarak hep birlikte yüksek bir performans üretmeye gayret ediyoruz. İş yerimizde, önyargıların kaldırılmasını ve saygı kültürünün beslenmesini sağlayarak çeşitliliği destekliyoruz.

"KENDİMİZİ GELİŞTİRECEĞİZ"

Microsoft Türkiye olarak çalışanlarımızı dinleyerek ve iyi uygulamaları araştırarak şirketimizi nasıl daha iyi bir yer haline getirebiliriz sorusunu her zaman kendimize soruyoruz. Uygulamalarımızı başarıyla sürdürürken her çalışanımızın kendisini Microsoft ailesine ait hissetmeye devam etmesi için kendimizi daha da geliştireceğiz. Önümüzdeki dönemde bu bağın güçlenmesini sağlayan ilkelerimizi koruyacağız.

AKÇANSA

INVESTORS IN PEOPLE | Gold

TÜM AKÇANSALILARA ALTIN "TEŞEKKÜR"

İnsan Odaklı tek kalite standardı olan
Investors In People'da **"Altın Standart"**
ile değerlendirildik!

Bu gurur tüm Akçansalıların...

faaliyetlerine dünyada her yıl yaklaşık 1 milyar dolar harcamamız ve DNA'sında inovasyon olan bir marka olmamız" diye konuşuyor.

ZİRVE İÇİN NE YAPACAKLAR?

Son 10 yılın beğeni liderleri, gelecek on yıllarda da zirveyi bırakmak niyetinde değil. Bu hedef için yol haritaları hazır. Akçansa, 2030 sürdürülebilirlik hedeflerini ekonomik güç ve inovasyon, iş sağlığı ve güvenliğinde mükemmeliyeti sağlama, çevresel ayak izini azaltma, döngüsel ekonomi sağlama, iyi bir komşu olma ve şeffaflık üzerine kurgulamış durumda. Akçansa Genel Müdürü Umut Zenar, "Tüm bunlar bir araya geldiğinde başarı kaçınılmaz oluyor "diyor. Mercedes-Benz Türk Genel Müdürü Süer Sülün, bu kapsamda üretimdeki performanslarını artıracaklarını, AR-GE ve bilişim teknolojileri alanlarındaki çalışmalarına hız kazandırıp uzun soluklu kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle Türkiye'ye katkı sunmaya devam edeceklerini söylüyor.

DHL Express Türkiye Ticari Birimlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ferhat Öçsel, kısa süre önce açıkladıkları 2025 stratejilerinin odağında üç temel odak noktası olduğunu belirtiyor. Bunları da herkes için mükemmel bir iş yeri olmak, müşteri sadakati ve büyüme için en yüksek seviyede hizmet kalitesi sunmak, yatırımcılar için kârlı bir şirket olmak diye sıralıyor. Unilever Ev Bakım Kategorisinden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Leyal Eskin Yılmaz, sürdürülebilir yaşamı yaygınlaştırma amaçlarının olduğunu söylüyor. "Önümüzdeki dönemde hayalimiz, tüketicilerimizin ürünlerimizi her kullanışında dünya için iyi bir şey yapmalarına aracı olmak. Amacı olmayan, fayda yaratmayan markaların Unilever'de uzun vadeli bir geleceği olmayacak" diyor.

GÜNDEM DİJİTALLEŞME

BSH'nın gündeminde ise iki önemli konu var. İlk olarak mikroplastikler konusunun odak alanlarından biri olacağını ifade eden BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Su döngüsündeki mikro plastiklerin yol ve etkilerine yönelik bilimsel çalışmaları destekliyoruz. İkinci odak noktamız ise döngüsel ekonomi. Bu amaçla klasik sistemdeki 'üretim-kullanım- elden çıkarma' döngüsünü 'üretim-kullanım-onarım-yeniden imalat-yeniden kullanım-geri dönüşüm' olarak dönüştürmeyi amaçlıyoruz."

Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan, Vodafone'un müşterilerine benzersiz dijital deneyim sunan bir şirket olarak bilinmesini istiyor. Bu doğrultuda müşteri deneyimini daha da iyileştirmek için tüm kanallarda dijitalleşmeye öncelik verdiklerini belirtiyor.

ANALİZ NASIL YAPILDI?

- "En Beğenilen Şirketler" araştırması kapsamında, 2010-2019 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte sektörlerinin en beğenilen ilk 3 şirketinin performanslarını mercek altına aldık.
- Her sektör, her yıl araştırmada yer almadığı için 10 yıl boyunca kesintisiz şekilde araştırmaya konu olan sektörleri kapsadık.
- 10 yıldır sektöründe kesintisiz en beğenilen ilk 3 arasında yer almayı başaranları belirledik.
- Sektörlerin beğeni liderlerine her yıl için sıralamadaki yerlerine göre birinci sırada ise 3, ikinci sırada ise 2, üçüncü sırada ise 1 puan verdik.
- 10 yıl boyunca zirvedeki konumlarına göre aldıkları bu puanları toplayarak sektörlerin En Beğenilen Şirketleri'nden oluşan "Beğeni" endeksini çıkardık.

"DÖNÜŞÜMÜN ÖNCÜLÜĞÜNÜ YAPIYORUZ"

RECEP BAŞTUĞ / GARANTİ BBVA GENEL MÜDÜRÜ

EN BÜYÜK ROL

Bankacılığın her alanında, kurumsaldan bireysele her zaman müşterilerimizin yanında olarak, ülkemizin büyümesine önemli katkı sağlıyoruz. Başarımızda hiç şüphesiz en büyük rol, çalışanlarımızın. İyi niyetli ve sonuç odaklı, donanımlı çalışanlarımız, bankamızı tüm platformlarda en güzel şekilde temsil ediyor. Öte yandan müşteri memnuniyetini sürekli ölçerek ve kendimizi geliştirerek en iyi müşteri deneyimini yaşatmaya çalışıyoruz.

HIZLI ADAPTASYON

"Çağın olanaklarını herkese sunmak" amacıyla yıllardır teknolojinin, dijitalleşmenin, aslında dönüşümün öncülüğünü yapıyoruz. Değişen trendlere ve sektör dinamiklerine hızla adapte oluyor ve gerek müşterilerimizin gerek çalışanlarımızın hayatlarını kolaylaştırmak üzere teknolojinin imkanlarından maksimum düzeyde faydalanmayı hedefliyoruz. Belki de en önemlisi, koşullardan bağımsız olarak, değerlerimizden asla taviz vermiyor, şeffaf ve sorumlu bir yönetim kültürünü hep koruyoruz.

İNSANA YATIRIMA DEVAM

Bundan sonra da bundan önce doğru yaptığımıza inandığımız, bizi bu noktaya getiren ilkelerimizi korumaya aynen devam edeceğiz. Değerlerimiz ışığında tek bir ekip ruhuyla çalışmayı ve 'insan'a yatırım yapmayı sürdüreceğiz. Müşterilerimizin yanında olacak, onlara en iyi deneyimi yaşatacağız.

#DURMABAŞLA
PROTEIN
26g
PINAR
PROTEİN
VANİLYA AROMALI
ŞEKER İLAVESİZ
26g
LAKTOZSUZ SÜT
Net: 500ml
ŞEKER İLAVESİZ
L-KARNİTİN
B1-B3-B6-B12
VİTAMİNLERİ
Kendinle fit ol!

"5 YILDA 5 KAT BÜYÜRÜZ"

51 yıllık otomotiv şirketi Temsa, 30 Haziran'da Enver ve Rukiye Ünver'in kurduğu İsviçre merkezli True Value Capital Partners'a satıldı. Devirden sonra CEO olarak ASLAN UZUN atandı. Uzun, 2018'i zararla kapatmış olan şirketi 100+ adını verdiği stratejiyle "5 yılda en az 5 kat büyütmeyi" planlıyor. Uzun, "Temsa'nın Avrupalı, Amerikalı rakiplerinden hiçbir farkı yok, hatta üstünlüğü var. Hedefim Temsa'yı bir dünya markası haline getirmek" diye konuşuyor.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

50 yılın ardından 30 Haziran'da Sabancı Grubu'ndan yatırımcı Enver ve Rukiye Ünver'e geçen Temsa'nın çiçeği burnunda CEO'su Aslan Uzun, şirketinden gururla bahsediyor. Aslında yerli araç tartışmalarının yoğunlaştığı son dönemde Uzun'un bu gururu haklı... "Otobüsümüz, yüzde 100 Türk mühendisleri ve çalışanların tasarımı" diye konuşuyor. Onun deyişiyle Temsa, 66 ülkeye ihracat yapan, Adana'dan çıkıp Avrupa'da, Amerika'da çok ciddi isim yapmış bir şirket.

1968'de kurulan Temsa, bugün Adana'da 500 bin m2'lik alana kurulu fabrikasında, 4 bin otobüs ve midibüs, 7 bin 500 hafif kamyon olmak üzere yılda tek vardiyada toplam 11 bin 500 araç üretiyor. Ürettiğinin yüzde 80'ini ihraç eden şirketin 15 bine yakın aracı Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya, Avusturya, İsveç, Litvanya ve Benelüks gibi Avrupa

TEMSA'NIN YOL HARİTASI

Hedefim Temsa'yı bir dünya markası haline getirmek.

Ana stratejimiz 100+ ve odaklanma. 15 Avrupa ülkesi ve Amerika' da girdiğimiz her ülkede en az 100 adet satacağız.

Satışlarımızın yüzde 80'i dışarıda. Odaklandığımız ülkelerde o ülkenin markası olalım istiyoruz.

İçeride 2018'in pazar lideri biziz. Satılan her 3 otobüsten 1'i bizim. Liderliği kaptırmayacağız.

Amerika'da 3'üncülüğe oynuyoruz. Avrupa genelinde ilk 7-8'deyiz. En güçlü olduğumuz Fransa'da 3'üncülüğü hedefliyoruz.

Kâr etmeden iş yapmaya karşıyım. Onun için kârlı ülkelere giriyoruz.

-145 milyon TL EBITDA'dan bu yıl artıyla kapatacağız. Hızlı büyüyerek devam edeceğiz.

2020'de yüzde 30'un üzerinde büyümeyi planlıyoruz.

10 yıl sonra Temsa sadece Türkiye'de değil Amerika'da da üretim yapan bir şirket haline gelecek.

ülkelerinin yanı sıra ABD ve Türk Cumhuriyetleri'nin sokaklarında geziyor. Marka kendi segmentinde Avrupa'da ilk 8'de, ABD'de ise ilk 4'te yer alıyor.

Şirketin 2018 konsolide cirosu 1 milyar 454 milyon TL, ihracatı ise 125 milyon dolar. Uzun, 2018'i, -145 milyon TL EBITDA ile kapatan Temsa'yı 2020'de yüzde 30'un üzerinde, önümüzdeki 5 yılda ise 5 kat büyütmeyi hedefliyor. Bunu da "100+" ve odaklanma stratejisiyle başarmayı planlıyor. Buna göre Temsa kârlı bulduğu 15 Avrupa ülkesi ve Amerika'ya odaklanarak bu pazarların her birinde minimum 100 adet satmayı hedefleyecek.

Aslan Uzun ile Temsa'nın yeni dönem planlarını konuştuk:

● Bize kısaca Temsa'nın hikayesini anlatabilir misiniz?

■ Temsa, Türkiye'nin 51 yıllık en eski otomotiv şirketlerinden biri. Sabancı'yla yolculuğa başlamış. Şirket, Adana'da 500 bin metrekarelik bir alanda kurulu. Yıllık 4-5 bin civarında otobüs üretim kapasitesine sahip. Bin 500 çalışanımız var. Bir o kadar da sadece Temsa'ya iş yapan, çoğunluğu Adana bazlı yan sanayimiz mevcut. 66 ülkeye ihracat yapan, Adana'dan çıkıp Avrupa'da, Amerika'da çok ciddi isim yapmış bir şirket. Amerika'da 4'üncü isim şu anda. Ürünleri dünya devleriyle aynı ayarda, hatta elektrikli otobüs teknolojisinde seri üretime geçmesiyle birçoğundan bir adım önde.

Bence ilk Türk yerli arabası Temsa'dan çıktı. Hiçbir lisansa bağımlılığı olmayan otobüsten bahsediyorum. Yüzde 100 Türk mühendisleri ve çalışanların tasarımı. Temsa'yı tam bir Anadolu Kaplanı olarak değerlendirmek mümkün.

● Yakın zamanda bir el değiştirme süreci yaşadınız. Süreç nasıl gelişti?

■ El değiştirme bu yaz oldu. Temsa o zamana kadar hep Sabancı'daydı. Sabancı'nın Özdemir Bey'le başlayan otomotivleşme döneminden geçmiş bir şirket. Kanaatimce sonra yaşanan talihsizlikler nedeniyle çok önde olan bir firma olmasa da Avrupa ve Amerika'da iyi bir isim yapmış. Devir, 30 Haziran günü gerçekleşti. Hissedar değişikliği oldu. Yurt dışında kurulan bir şirket adı geçse de aslında alan yine bir Türk aile. Benim ve arkadaşlarımın çok saygı duyduğu bir aileydi. "Aslan gel" dediler ben de 35 yıl sonra otomotive dönmüş oldum.

● Biraz şirketin yeni sahiplerden bahseder misiniz?

■ Sabancı Holding ve ailesinin Temsa'yı sattığı şirket, bir İsviçre şirketi ama onun da arkasında aslında Enver ve Rukiye Ünver var. Türkiye'nin en köklü ailelerinden biri. Onun için bir fona satıldı gibi oldu ama aslında öyle bir şey yok. Daha çok gayrimenkul alanında olan bir aile. Bu sektörde kartların yeniden karıldığını görüp inandıkları için yatırım yaptılar.

● Satışın ana nedeni neydi?

■ Ben alışın nedenini biliyorum. Ünver Ailesi, çok köklü bir aile ve sanayici olmak istiyor. Hangi sanayi deyince de sürdürülebilir bir sanayi olarak otomotiv öne çıkıyor. Otomotivin bundan 20 yıl önceye göre çok büyük bir farkı daha var: Şu anda elektrikli otobüs sektörü başladı bile. Temsa da bu trendi yakalamış durumda. O yüzden kartların yeniden karıldığı bu dönemde Amerika ve Avrupa'daki büyüme potansiyeli bu ailenin çok ilgisini çekti, onun için aldılar.

● Şirket el değiştirdikten hemen sonra nasıl bir dönüşüm süreci başladı?

■ Şirket 30 Haziran'da el değiştirdi, ben de aileye temmuz ayında katıldım. Alım sürecinde de Evren Bey'le konuşuyorduk aslında, süreci biliyorum. Ben de katıldım, şimdi şirketi hep beraber daha ileriye taşımak için yeni stratejiler, yeni planlar yaptık, yürüyoruz.

Üst yönetime ben geldim, bunun haricinde

ESKİ RUH | TAZE NEFES

nef | RESERVE

KANDİLLİ

Kandilli'nin kalbinde yeni bir yaşam

NEF.COM.TR/RESERVEKANDILLI

444 9 633

ciddi bir değişiklik henüz yapmadık. Arkadaşların hepsi tecrübeli ve başarılı. Bir tek organizasyonel olarak satış ve satış sonrası birlikteydi. Onu birbirinden ayırdık. Çünkü biri satışa, diğeri servise odaklansın istiyorum. Müşteri odaklı olalım diyoruz. Onun için C seviyede bir ilavemiz oldu.

● Temsa'nın ciddi bir yurt dışı gücü var. Bu ağdan biraz bahseder misiniz?

■ Temsa, yüzde 75-80 ihracata dayanan bir şirket. Almanya'da, Amerika'da ve bu ay başından itibaren Fransa'da kendi dağıtım ağının sahibi olan bir şirket. Amerika'daki dağıtım ağı, Temsa North America adlı şirkete ait. 50'ye yakın çalışanımız var, dağıtımı kendimiz yapıyoruz. Diğer ülkelerde de bayilik ağlarımız var, bunlarla yürüyoruz.

● STFA gibi köklü bir şirketin CEO'suyken buraya gelmeye nasıl verdiniz?

■ Aslında kariyerime otomotivle başladım. 30 küsur yıl sonra otomotive geri döndüm. Çok da kopmamıştım aslında, son dönemimde iş makineleri vardı, oradan yine sektöre dokunuyordum. Ama Evren Bey'le biz çok eski tanışırız, birbirimize söz vermiştik. Gama ve Mesa'da da yatırımları var, Fenerbahçelidir. Sağ olsun STFA Ailesi'ne de rica ettim, onlar da benim çok değer verdiğim bir aile, hatta kısa bir dönem beraber götürmeye çalıştım, hala Enerya'nın yönetim kurulundayım aslında. Ama şimdi buradayız, profesyonelce devam ediyoruz.

● Peki, geldiğinizde 2018 rakamları itibarıyla nasıl bir Temsa buldunuz?

■ 2018 Türkiye'nin krizde olduğu, otomotiv sektörünün de daraldığı bir döneme denk geldiği için zor bir yıl olmuş. Şirket aynı zamanda iki büyük problemle karşılaşmış. Önce Amerika'daki ardından da Fransa'daki bayisi batmış. Birisi en kârlı, diğeri en büyük pazarı... Türkiye pazarı da daralmış. Bütün bunlar üst üste binince sıkışık bir dönemdeydi.

● Satış, kârlılık, kapasite, büyüklük gibi parametrelerde nasıl bir tablo vardı?

■ Geçen yılı zararla kapatmış şirket. Bu yıl tekrar kâra dönüyor. -145 milyon TL EBITDA'dan bu yıl artıyla kapatacağız. 5 yıllık bir plan yaptık, çok da hızlı büyüyerek devam edeceğiz. Yine geçen yıla baktığınızda kapasitemiz 4-5 bin otobüs olmasına rağmen 2018'de 1500-1600 otobüsle kapatmışız. Üretim rakamları olarak 2019'u bile ondan biraz daha iyi kapatıyoruz. Bu, yüzde 50-60 kapasi-

"BİRKAÇ KERE MAÇTA ARAÇ SATTIĞIM OLDU"

SIKI FENERLİ

Ben Fenerliyim, Sarı-Lacivert Derneği'nin de yönetim kurulundayım. Buraya geldiğimde odada sadece Galatasaray ve Beşiktaş'ın otobüs maketi vardı. "Bir Fenerli olarak saygı duyuyorum ama Fenerbahçe niye yok" dedim ve Fenerbahçe Basketbol Takımı'na 2 yıllık sponsoru olduk, otobüsü de dün teslim ettik. Şimdi hem Fenerbahçe, hem Galatasaray hem Beşiktaş'ın sponsoruyuz. Marka olarak da baktığınızda Fenerbahçe basket bize çok uyuyordu.

NETWORK ETKİSİ

Biz Avrupa'da büyüyeceğiz diyoruz ve Avrupa'da Fenerbahçe ismi Final Four'da 5 yıldır var, Avrupa şampiyonu olmuş kocaman bir takım. Avrupalı bayiler bizim takımın maçlarına geliyor, biz onlara gidiyoruz. Hem ticari olarak da faydasını görüyoruz hem de gurur duyuyoruz. Bu sektör B2B olduğu için bu maçlar bizi müşterilerle bayilerle daha yaklaştırıyor, iletişimimizi artırıyor. Benim birkaç kere maçta araç sattığım oldu, o heyecanla 5 tane alayım diyor mesela.

Polisan
HOLDİNG

DAHASI GELECEK!

Yarım asırdan fazla bir tecrübe bizimkisi. Kimya, boya, liman işletmeciliği, gayrimenkul ve tekstil sektörlerinde yıllardır süren bir başarı yolculuğu... Yunanistan'dan Fas'a uzanan yatırımlar ve dünyanın lider şirketlerinden Dow Chemical işbirliği ile uluslararası alanda da daima büyüyen benzersiz bir hikaye.

Dünyanın ilk on boya üreticisinden olan Kansai Paint ile gerçekleştirilen ortaklıkla; gücüne güç, bu toprakların rengine de renk katan sonsuz bir tebessüm bizimkisi.

Çünkü bizim için daima dahası gelecek.

55 YIL

Polisan HOME COSMETICS
Poliport
Polisan KİMYA
Polisan HELLAS
Polisan MAROC
Polisan YAPI
Şark MENSUCAT
ROHM AND HAAS

polisanholding.com

teyle çalışıyoruz demek. Bu da aslında bir nevi verimsizlik anlamına geliyor.

● İşe başladığınızda odaklandığınız ana başlıklar nelerdi?

■ Öncelikle hedeflerimizi 3 aşamaya ayırdık; çok kısa, kısa ve orta vadeli… Çok kısa dönemde (8 aylık) halletmemiz gereken üç başlık vardı. İlki şirketin borçlarını, alacaklarını ve verecekleri toparlamamız gerekiyordu. Bir proje olarak ona başladık.

İkincisi Amerika ve Fransa problemliydi. Hemen onları çözmeye başladık. İşin doğrusu ben satıştan başladım. Hem en iyi bildiğim alan hem de "Satılan malı nasıl olsa üretecek teknolojimiz var, onun için satış ağını tekrardan bir kontrol edelim, toparlayalım" dedik. Şu an orada bayağı yol aldık. Son olarak ürün gamımıza baktık. Ürünlerimiz her ne kadar Avrupa ayarında olsa da biraz daha odaklandık. Otobüse ve küçük kamyonumuz Canter'e odaklanacağız, ama burada temiz enerjiye giden kademeler yapacağız. Onun için hem pazarın talebine hem pazardaki fiyat yapısına göre şimdi ürünleri bir daha elden geçiriyoruz. Mesela Türkiye pazarı kabuk değiştirdi, Avrupa'daki her ülkenin kullanım alanları farklı, Amerika bambaşka bir dünya. Onun için ürünleri segmente ettik.

Kısa vadelilerde ise yurt dışında yeniden yapılanma sürecinde yol almaya başladık. Amerika'da şirketimiz aktif hale geldi. En çok otobüsümüzün hizmet verdiği Fransa'da şirketimizi kurduk, faaliyete başladık.

● Satışlarınızın ne kadarı Türkiye'de, ne kadarı yurt dışında ?

■ Yüzde 20'si burada, yüzde 80'i dışarıda.

● Temsa'da ana stratejiniz nedir?

■ Bir kere benim öncelikle hedefim, Temsa'yı bir dünya markası haline getirmek. Buraya geldiğimde bana bir sunum yaptılar. 66 ülkeye bilmem kaç çeşit ürün satıyoruz diye. Bence o devir geçti. Şimdi odaklanma stratejisine girdik. Bunun için de 2020 yılı için "100+" diye bir hedef koydum. Fransa, Almanya, İtalya, İngiltere başta olmak üzere 15 Avrupa ülkesi artı Amerika odağımızda. Buralara öyle bir girelim ki o pazarın ilk 4'ünde olalım istiyoruz. Bunun için de girdiğimiz her ülkede en az 100 tane satalım, buralarda ihracatçıdan çok yerleşik üretici, yerleşik satıcı olalım diye bir strateji oluşturduk.

Kısaca ana stratejimiz 100+ ve odaklanma. Hem üründe hem ülkede odaklanarak ilerleyeceğiz. Hem halihazırda 100 adet üzerinde satış yaptığımız pazarlara odaklanacağız hem de girdiğimiz her ülkede minimum 100 adet satacağız. Fransa'da, Amerika'da bundan çok daha fazla satıyoruz ama örneğin Belçika'ya giriyorsak minimum 100 satmalıyız, öyle 10 tane sat çık olmamalı. Romanya'da 500'e gidiyoruz mesela. Buralarda yerleşik bayilik sistemi kuralım, markayı oturtalım, o ülkenin markası olalım istiyoruz.

● Kısa bir zaman oldu ama bahsettiğiniz hedeflerde ne kadar ilerleyebildiniz?

■ 100+'da baya ilerleme kaydettik. Bayilerle ve Eximbank'la görüştük, bu sistemi kuracağız. Aslında siz bayiniz kadar satarsınız, ben buna inanıyorum. Bu stratejiyi bayiler kabul etmezse zaten bir şey yapamazsınız. Şimdi bakıyorum bayilerimiz de bu strateji konusunda heyecanlı. Ve şu an bahsettiğim ülkelerde 100 adedi geçmek için uğraşıyoruz. Bu yıl 15 ülkede olmaz 9-10 ülkede olur, ama önümüzdeki yıl 15'i tamamlarız. Bu demek değil ki diğer ülkelerde bir şey yapmayacağız. Ama odaklanacağımız ülkeler bunlar.

● Ne kadar sürede bunu yapmayı hedefliyorsunuz?

■ Bunu 2020'nin sonuna kadar bitiririz.

● 2019'u rakamlar açısından nasıl kapatıyorsunuz?

■ 1 Temmuz'da kendi değerlendirmemizi yapıp koyduğumuz ayakları yere basan bir yıl sonu kapanış hedefi var. Hem ciroda hem adette hem kârlılıkta bu hedefimizi tutturuyoruz. Geçen yıl zarar olduğu için bu yıl büyümüş oluyoruz, ama bu yıl EBITDA'mız artı veriyor.

CODE
lotus

Code Lotus Mindfulness Merkezi ile

İyileştir Kendini

Fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığa katkıda bulunmak amacıyla açılan Code Lotus Mindfulness Merkezimiz etkinliklerine başladı. Tamamlayıcı tıp ile kendini iyileştirmenin yolunu açan ve dengeli bir yaşam fırsatı sunan programlarımıza sizi de bekliyoruz.

Heal Thyself
at Code Lotus Mindfulness Center

Code Lotus Mindfulness Center aims to optimize physical, mental and spiritual health. We invite you to join us at our center that offers holistic healing through integrative medicine in order to obtain a more balanced life.

codelotus@amerikanhastanesi.org

Amerikan Hastanesi, D Blok, 5.Kat
(0212) 311 34 80

Güzelbahçe Sokak, No: 20 Nişantaşı, 34365 İstanbul / Türkiye
Telefon: 444 3 777 Faks: 0 (212) 311 21 90
Web site: www.amerikanhastanesi.org e-posta: info@amerikanhastanesi.org

AMERİKAN HASTANESİ

● Geçen yıl otomotiv için pek iyi geçmedi. 2020'de ekonomiye ilişkin beklentileriniz neler?

■ 2018'de ben iş makineleriyle uğraştığım için otomotivin bir kısmında vardım diyeyim. Toplam yıla bakarsak 2019, 2018'in 2'nci yarısından çok daha iyi geçti. 2018'in 1'inci yarısından ya da 2017'ye göre ise tabii ki daha da daraldı. Ama bankalarla otomotiv sektörünün yaptığı son bir anlaşma var, faizlerin düşmesi, dövizin daha sabit olması üzerine. Biz 2020'de sektörün büyüyeceğine göre hazırlık yaptık ve buna inanıyoruz.

● 2020 için planınız nedir?

■ 2020'de yüzde 30'un üzerinde büyümeyi planlıyoruz. Yurt içinde pazarın daha iyiye gideceğine inanarak bunu yapıyoruz. Yurt dışında ise ben Avrupa'nın da Amerika'nın da bir parça yavaşlayacağını düşünüyorum. Daha doğrusu şöyle: 2019, 2018'e göre biraz yavaşladı Avrupa'da, 2020 ise 2019 gibi gidecek. Yani 2018'e göre yüzde 10 küçüldü, tekrar toplamayacak böyle devam edecek. Buna göre plan yaptık.

● 2020 için yatırım planlarınız nedir?

■ Yatırım deyince ikiye bölmek lazım. Fabrikamız şu anda son teknolojide, yürüyen hatlarla ilgili çok büyük bir yatırım yapmamız gerekmiyor. Bizim yatırımımız daha çok bu yeni teknolojili araç üretiminde. Bir de 2020'de üretimde süreç iyileştirmeye yatırım yapacağız.

Ürün gamımızda da yatırım yapıyoruz. Bir önceki işimde "smart cities" (akıllı şehirler) konusuna baya emek harcamıştım. Ürün gamımızda akıllı mobilite yönünde bir strateji geliştirdik. Bu alanda bir de müjdemiz var. İlk kez seri üretim elektrikli otobüs ihracatını gerçekleştiriyoruz. İskandinavya'ya ilk etapta 6 adet MD9 Electricity aracımızı sattık. 2020 başında teslim edeceğiz. Aynı zamanda özellikle zengin ülkeler daha temiz enerjili araçlara binmek istiyor. Bu yüzden temiz enerjiye yöneliyoruz, mesela CNG'li otobüslerimizi tekrar getiriyoruz, elektrikliye ağırlık veriyoruz.

● Temsa için 5 yıllık hedefleriniz nedir?

■ 5 yılda en az 5 katı büyürüz. Planımız bu yönde. Temsa otobüsün Avrupalı ve Amerikalı rakiplerinden hiçbir farkı yok hatta üstünlüğü var. Önce bunu kendi çalışanlarımızın, kendimizin kabul etmesi lazım.

● Hem içeride hem dışarıda güçlü rakipleriniz var. Rekabette kendinizi nerede konumluyorsunuz?

■ Türkiye'de 2018'in pazar lideri biziz. Satılan her 3 otobüsten biri bizim.

Dışarıya baktığımızda Amerika'da yine kendi segmentimizde ilk 4'teyiz, 3'üncülüğe oynuyoruz. Avrupa genelinde ilk 7-8'deyiz. En güçlü olduğumuz yer Fransa.

Fransa'da 5 bin otobüsümüz var, ilk 5'teyiz, orada da 3'üncülüğü hedefliyoruz. Şimdi İtalya, Almanya güçleniyor. Balkanlara gelirsek Romanya çok güçleniyor. Ben kâr etmeden iş yapmaya karşıyım. Onun için kârlı ülkelere giriyoruz.

● 10 yıl sonrasında nasıl bir Temsa görme hayaliniz var?

■ 10 yıl sonra Temsa sadece Türkiye'de değil, Amerika'da üretim yapan bir şirket haline gelecek. Kuzey Amerika, Kanada ve ABD'nin en iyi 2'nci markası olmayı hedefliyoruz. Avrupa'da da ilk 4'te olacağız. Fabrikamız Avrupa için Türkiye'de olacak. Amerika için ise Kuzey Amerika'da bir montaj fabrikamız olacak. C

"LİDERLİĞİ KİMSEYE KAPTIRMAYA NİYETİMİZ YOK"

ÖNCE TÜRKİYE

İçeride aşağı yukarı pazar lideriyiz, Mercedes'le başa baş gidiyoruz. Bunu tabii ki kaptırmayacağız. Şöyle bir anım var: Ford'un CEO'su Jack Nasser Türkiye'ye gelmişti. Ben o zaman Koç'tayım ve biz de Koç markalarını dünya markaları yapalım istiyoruz. Adama dedim ki, "Bir markayı nasıl dünya markası yaparsın?" Bana dedi ki, "Yapacağın ilk şey önce kendi ülkende lider olacaksın. Kendi ülkende lider olduktan sonra dünyaya açılabilirsin."

YENİ RAKİP ÇİNLİLER

O yüzden Türkiye'deki liderliği kimseye kaptırmak gibi bir niyetimiz yok. Bu da son 5 yıldır içinde olduğumuz segmentlerde bizde. Dışarıda ise yeni rakip aslında Çinliler. Onlar kendilerini otomotiv değil, teknoloji markası olarak konumluyor. Aslında biz de bir parça teknoloji kullanan otomotiv şirketinden otomotiv üreten teknoloji şirketine dönüştük. Bu aslında benden önce başlamış bir şeydi şimdi biz onu hızlandırıyoruz.

Aytemiz Self Servis'le
KENDİN DOLDUR KENDİN KAZAN

Aytemiz **Self Servis** teknolojisiyle
akaryakıt sektöründe yeni bir dönem başlatıyor.
Aytemiz **Self Servis** ile kendi yakıtınızı
kendiniz alın avantajlı fiyatlardan yararlanın.

Avantajlı Fiyatlar

*Self Servis hizmetinin yer aldığı istasyonlara Aytemiz.com.tr'den veya mobil uygulamadan ulaşabilirsiniz.

aytemiz.com.tr

Aytemiz

Capital Dergisi'nin bu yıl 19'uncu kez gerçekleştirdiği İş Dünyası'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması'nda yer alan şirketler, değerler tanımlayarak bu değerleri iş süreçlerine taşıyan, tüm çalışanlar adına mükemmel bir iş yeri yaratmayı hedefleyen stratejileriyle ön plana çıkıyor. "En beğenilen" olmak ya da listedeki yerini sağlamlaştırmak isteyen şirketler ise dijitalleşme, Ar-Ge, inovasyon konularında yaptıkları çalışmalarla fark yaratsa da "her şeyden önce insan" felsefesini benimsiyor. İtibar ligine girmekte büyük önem taşıyan insan odaklı yaklaşımı benimseyen şirketlere bu anlamdaki stratejilerini sorduk...

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

ODAKTA "İNSAN" VAR

MURAT YILDIRAN / POLİSAN HOLDİNG CEO'SU
"BİZİM İÇİN DAİMA DAHASI GELECEK"

"Hayalleri babasının manifatura dükkanına sığmayan Sayın Necmettin Bitlis'in tekstil işiyle temellerini attığı ve kimya sanayinin çeşitli kollarına hizmet veren 55 yıllık bir tecrübeye sahibiz. Yunanistan'dan Fas'a uzanan yatırımlarımız, dünyanın lider şirketleriyle ortaklıklarımızla daima gücümüze güç, bu toprakların rengine renk katarak geldik bugünlere. Motivasyonumuz, bu sağlam temeller üzerinde, global alanda bilinir bir marka olarak ve daha da güçlenerek büyümek. Önümüzdeki yıllarda holding ve tüm grup şirketlerimizi, Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri arasında görmeyi hedefliyoruz. Çünkü bizim için daima dahası gelecek. Boya, kimya, liman faaliyetlerimiz ve varlıklarımızla muazzam bir büyüme potansiyeline sahibiz. Yaptığımız işin merkezindeki insan kaynağımızın kalitesi ve davranış şekilleri asıl olan. Beraberinde tedarikçilerimiz, iş ortaklarımız, çalışanlarımız, müşterilerimiz, faaliyet alanımızda etkilediğimiz popülasyon ve nihayetinde hissedarlarımıza sağladığımız katma değeri, yani tüm paydaşlarımızın faydasını maksimize etmek nihai hedefimiz.

Geçen yıl temelleri atılan ve benim de 1 Ekim itibarıyla CEO ve yönetim kurulu üyesi olarak görev aldığım yeni yapımız, yönetim kurulu başkanımız Emin Bitlis'in 'Geleceğin Polisanı'nı inşa etme vizyonuyla yola çıktı. Bu kapsamda, grup şirketlerimizin yönetim kurullarında ağırlıklı olarak profesyonellerin yer aldığı bir yapı oluşturduk. İnsan kaynağımız alanında yalın, belirsizlikte inisiyatif alabilen, daha çevik düşünen bir yapıya evrilerek verimliliği artırmak üzere takım çalışmasının önemini ve her çalışanın kendi işinin patronu olduğu bilincini vurguluyoruz.

Finansal açıdan, nakit yönetimine her zamankinden daha fazla önem veriyoruz. Hem çalışma sermayesi yönetimi hem katma değerli ürünler geliştirmek adına inovasyon, Ar-Ge ve dijitalleşme alanında yapabileceklerimizi değerlendiriyoruz. Dijitalleşmeye, veri analizi yaparak verimliliğimizi artıracak bir unsur olmanın ötesinde önem veriyoruz. Arzumuz, dijitalleşmeyi, kimya endüstrisindeki değer zinciri açısından son kullanıcının talebini etkileyebilecek ve müşterilerimiz için değer yarattığımız iş modellerini değiştirebilecek bir unsur olarak konumlandırmak.

Globalleşme yolunda bir şirket olarak kimya alanındaki yıkıcı yenilikler de radarımızda."

UMUT ZENAR / AKÇANSA CEO'SU
"ÇALIŞANLARIMIZA YATIRIM YAPIYORUZ"

"Akçansa olarak Türkiye'nin en önemli projelerinde geniş ürün portföyüyle çözüm ortağı olarak yer alıyoruz. İnovasyonu çimento sektörüne taşıyarak üretimden pazarlamaya kadar kendimizi tüm iş süreçlerinde sürekli yeniliyor ve büyük altyapı projelerine imza atıyoruz. Hayata geçirdiğimiz ve sektörde öncülük ettiğimiz birçok projemiz var. Bunun yanında vizyoner bir liderlik anlayışının var olduğu, gelişime odaklanmış, tüm çalışanlar için anlamlı iş ve mutlu bir çalışma ortamı sunan bir şirket iklimi oluşturuyoruz.

2030 sürdürülebilirlik hedeflerimizi, ekonomik güç ve inovasyon, iş sağlığı ve güvenliğinde mükemmeliyeti sağlama, çevresel ayak izimizi azaltma, döngüsel ekonomi sağlama, iyi bir komşu olma ve şeffaflık üzerine kurguladık. Tüm bunlar bir araya geldiğinde başarı kaçınılmaz oluyor.

İşimizin odağına her zaman insanı koyuyoruz. Akçansa insan odaklı yönetim kültürü ve çalışanına yaptığı yatırımlarla uluslararası insan yönetimi ve gelişim standardı olan Investors In People tarafından Türkiye'de ilk yeni nesil

'Altın Standart' ile değerlendirildi. Ulusal ve uluslararası değerlendiricilerin yaptığı süreç ve saha incelemeleri, tüm çalışan gruplarımızla birebir görüşmeler sonrasında 75 ülkede tanınan ve 685 sanayi şirketiyle yapılan karşılaştırma sonucunda, IIP sürecini başarıyla tamamladık ve Altın Standart'la değerlendirildik. Bu sonuç, esas başarının birbirine inanan, güvenen ekiplerle olabileceğini gösterdi.

İnsana değer veren yaklaşımımız, müşterilerimizin tüm taleplerini karşılayacak ürünler ve çözümler üretirken sektörümüzün dijital dönüşümüne yön verecek uygulamalara da imza atıyoruz. Dijitalleşmeyi tüm iş süreçlerimize dahil etmeyi hedefliyoruz. Dünyaya örnek olacak projeler üzerine çalışıyoruz. Tüm fabrikalarımızı en üst dijital çözümlerle donatıyoruz. Hedefimiz, Türkiye'de fabrikalarımızda uygulayacağımız bu dijital çözümleri dünyadaki çimento üreticilerine ulaştırmak.

Şimdiye kadar gerçekleştirdiğimiz çalışmaların temelini sürdürülebilirlik oluşturuyor. Sektörüne yön veren bir şirket olarak yatırımlarımızı bu alana yönlendiriyoruz. Gerçekleştirdiğimiz projelerin de devamlılığını sağlayarak gücümüze güç katmayı hedefliyoruz."

ANDAÇ GÜNSOY / POLONEZ GENEL MÜDÜRÜ
"MÜŞTERİNİN SESİNİ DİNLİYORUZ"

"En beğenilen marka olmamızdaki başarının temelinde; kaliteden ödün vermemek, müşterilerimizi tanımak, seslerine kulak vermek ve yaptığı işe gönül vermiş Polonez çalışanlarının özverisi bulunuyor. İşimize göstermiş olduğumuz hassasiyet, bizi en beğenilen marka olma yolculuğunda yukarılara taşıdı. Yarım asrı geçkin bir süredir bu işi yapıyoruz. Uzmanlık alanımızı her zaman koruduk. Bu alanda en iyisi olmaya odaklandık. Bunun için de teknolojinin ve müşterimizin yakın takipçisi olduk. Ar-Ge'ye yatırım yaptık. Değişen beslenme alışkanlıklarındaki yeni ihtiyaçları gözlemledik. Buna bağlı olarak inovatif ve fonksiyonel gıdaların çeşitliliğini artırdık. Ürün gamımızı geliştirdik ve geliştirmeye de devam ediyoruz. Polonez Fit Yaşam ve Polonez Glutensiz bu anlayışın ürünleri oldu.

Özetle Polonez markasını geleceğe taşımak için sürekli çalışıyor ve üretiyoruz. Geleneksel ama gelecek vizyonuyla hareket ederek tükettikçe azalan ürünlere değil, tükettikçe kalplerde daha çok yer eden marka olmaya yatırım yaptık. Bütün bu süreçte yanımızda olan Polonez Ailesine, bize sofralarında yer açan müşterilerimize teşekkürlerimizi sunuyoruz."

AHMET ZEYTİNOĞLU / SODEXO TÜRKİYE CEO'SU
"BAŞARI, MUTLU ÇALIŞANLA MÜMKÜN OLUR"

"Sodexo olarak hizmet verdiğimiz 67 ülkede sürdürülebilirliği göz önünde bulundurarak global tecrübemizi yerel bilgimiz ve iş gücümüzle çeşitlendiriyoruz. En önemli hedefimiz, bulunduğumuz ülkeye ve çalışanlarımıza katkı sağlamak. Türkiye'de tedarik zincirimizi yüzde 100 yerel kaynak kullanarak yönetiyoruz ve yerel üretimi destekliyoruz.

Çeşitlilik ve eşitlik ilkeleri İK süreçlerimizin temelinde yer alıyor. Çalışanlarımız için 'Sosyal Asansör' olmayı hedefliyoruz ve bu hedefle yoğun eğitim programlarıyla kariyerlerini destekliyor, yetenekli oldukları alanlara yönlendirerek hem verimliliği hem çalışan mutluluğunu artırıyoruz. İş ortaklarımızın yaşam kalitelerini yükseltmenin ancak mutlu çalışanlarla mümkün olabileceğine inanıyoruz. Bu kapsamda yaptığımız çalışmaların başarısını, 'Aon Global Best Employers' araştırmasında 'Best Employer' (En İyi İşyeri) unvanını 2 kez alarak kanıtladık.

Bütün bunları yaparken sosyal sorumluluklarımızı da unutmuyoruz. 2016 yılından bu yana devam eden 'Gelecek Atölyeleri' projemizle Türkiye genelinde açtığımız atölyelerle eğitime destek oluyor, öğrencilerin uygulamalı derslerde kullanacakları tüm hammaddeleri sağlıyor, öğrencilerimize Sodexo çatısı altında staj ve istihdam fırsatı sunuyoruz."

yıldır

İlk Günkü Heyecanı Taşıyoruz!

Tam 30 yıldır, değerlerimizden ödün vermeden, şeffaflıktan vazgeçmeden güvenilir olma ilkesiyle çalıştık. İlk günkü heyecanımızla ve takım ruhundan aldığımız güçle hep "yeni"nin peşinden gittik.

Yeni yaşımızda da, sürdürülebilir iş modellerimiz ve yenilikçi yaklaşımımızla yeni başarılara hazırız.

#mars30yaşında

MARS LOGISTICS GROUP

MARS LOGISTICS

MUHAMMET NEZİF EMEK / BEREKET DÖNER CEO'SU

"AİDİYET DUYGUSUNU GELİŞTİRDİK"

"En üst düzey yöneticisinden mavi yakalı personeline kadar tüm çalışanların Bereket Döner'i sahiplendiği bir iş çalışma ortamını kurmak yıllarımızı aldı. Çalışanlarımızın heyecanını, üretim sürecinin her aşamasında anlık hedefler yerine uzun vadeli sürdürülebilirliğe uygun planlamayla bütünleştirmek öncelikli görevimiz oldu. Çalışanlarımızın keyif almasını ve şirketi ailesi gibi görmelerini sağlayarak aidiyet duygusunu geliştirdik.

Biz tüm çalışanlarımıza sürekli yatırım yaparak kişisel gelişimine katkıda bulunuyoruz. Şeffaf ve profesyonel bir yönetim işleyişiyle önceliğimizi insan odaklı yatırımlarla yapıyoruz. İş ortaklarımız Bereket Döner ailesinin bir parçası. Tüm paydaşlarımızı bünyemize alırken üretim tesislerimizi mutlaka tanıtıyoruz, onları üretimin her aşamasını anlatarak gezdiriyoruz. Şeffaf, güvene dayalı bir iletişim dili geliştiriyoruz.

Bereket Döner, müşteri memnuniyetine yüksek özen gösteren bir marka. Yaklaşık 695 bin müşteriyle telefon görüşmesi yapılırken bu görüşmelerin süresi 12 bin 100 saate ulaştı. Bereket Döner'e e-posta aracılığıyla ulaşan 12 bin 100 kişiye ise e-posta yoluyla cevap verildi. Sosyal medyanın olmazsa olmaz mecralarında hakkımızda yapılan yorumlar özenle takip edildi.

Sosyal sorumluluk projelerimiz ve içerisinde insan odaklı olan tüm çalışmalarımızın sonucunda, Türk dönerinin dünyadaki sözcüsü ve savunucusu vizyonumuzla Türkiye'nin en değerli markaları arasında yer alıyoruz."

EROL TOKER / ESTÉE LAUDER MARKA MÜDÜRÜ

"ÇEŞİTLİLİĞE ÖNEM VERİYORUZ"

"Estée Lauder, 1946 yılında Bayan Estée Lauder'ın kadın girişimci ruhuyla kurulmuş bir şirket. O yıldan bugüne ikonik, yenilikçi ve sofistike ürün ve servisleri kadın tüketicilere ulaştırmış, bu yolda özellikle kadın çalışanlara ilham kaynağı olmayı başarmış bir marka. Gücünü ikonik ürünleriyle yenilikçi ve sofistike çalışma yapısından alan, her geçen gün kendini yenileyen yatırımları sayesinde kadrosunu geliştiren Estee Lauder; kapsayıcı bakış açısıyla özellikle kadınlar arasında çalışmak istenilen şirketler arasına girdi.

Biz de onun vizyonunu, yaptığımız tüm çalışmalara aktarıyor, şirketimizde ve ürünlerimizde kapsayıcılık ve çeşitliliğe çok önem veriyoruz. Tüketici isteklerinin yönlendirdiği kampanyalarımızda trend belirleyen konumumuzla dijitalleşen dünyada yalnızca Türkiye'de değil, tüm dünyada öncü olmaya çalışıyoruz.

Çok kanallı bakış açımız sayesinde yürüttüğümüz kampanyalarla hem online hem offline kanallarda 360 derece müşteri deneyimini önemsiyoruz. Bu sayede lüks kozmetik sektörüne her gün yeni ve sadık müşteriler katmaya çalışıyoruz.

Güzellik ve moda sektörünün önde gelen isimleriyle yaptığımız iş birlikleri sayesinde Estee Lauder markasını lüks kozmetik denince akla gelen ilk marka olarak konumlandırmaya çalışıyoruz. Çalışanları olarak bizler de en az tüketicilerimiz kadar marka bağlılığına sahip olduğumuz için her platformda bu markanın bir parçası olmaktan gurur duyduğumuzu mutlulukla paylaşıyoruz." C

BUÜLKEYİ
SEVİYOR
SANKO
ŞMALISIN
SANKO
www.sanko.com.tr

"GELECEĞİN TEKNOLOJİLERİNİ GELİŞTİRİYORUZ"

"Vodafone'un Türkiye'nin teknoloji üssü olarak konumlandırdığı İTÜ Vodafone Future Lab, akademi ve iş dünyası arasında bir köprü oluşturuyor" . Future Lab'ın aynı zamanda, yerli ve milli bir ekosistem yaratma hedeflerinin önemli bir parçası olduğunu belirten Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Meltem Bakiler Şahin, "Nesnelerin interneti ve diğer yeni nesil teknolojilerden yararlanarak pek çok alanda kurumsal müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiriyoruz" diyor.

50'yi aşkın ülkede 85 milyondan fazla nesneye hayat veren Vodafone Grubu, dünyanın en büyük IoT hizmet sağlayıcısı konumunda yer alıyor. Globalden aldığı güçle Türkiye'de de IoT odağında hayata geçirdiği ve planladığı birçok önemli yatırımla tüm sektörlerin dijitalleşmesine destek olmayı hedefliyor. Bu doğrultuda, şirketleri geleceğin teknolojileriyle buluşturabilmek amacıyla İstanbul'da İTÜ Vodafone Future Lab adı altında yeni nesil bir Ar-Ge ve teknoloji deneyim laboratuvarı kuran Vodafone Türkiye, burada nesnelerin interneti ve diğer yeni nesil teknolojilerden yararlanarak pek çok alanda kurumsal müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiriyor.

Future Lab'de, endüstriyel tesis yönetiminden enerji yönetimine, dijital perakende çözümlerinden IoT platform çözümlerine, akıllı bina sistemlerinden akıllı araçlara kadar pek çok farklı ihtiyacı karşılayacak Vodafone Business çözümleri sergilendiğini belirten Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Meltem Bakiler Şahin, burada üretilen projelerin ürüne dönüştürülerek dünyaya ihraç edilmesini hedeflediklerini söylüyor.

Şahin'le Vodafone Future Lab'in çalışmalarını konuştuk:

Vodafone Future Lab'ın yapısından bahseder misiniz?
İTÜ Vodafone Future Lab'de, neredeyse tamamı yerli 30 çözüm ortağımızla birlikte geliştirdiğimiz 34 akıllı teknoloji çözümü, her sektöre ve hayatın her alanına dokunuyor. Future Lab'i, sadece mevcut akıllı çözümleri bir araya getirdiğimiz bir "deneyim alanı" olarak tasarlamadık. Burayı, Vodafone Ar-Ge ekibi ve İTÜ doktora öğrencilerinden oluşturduğumuz çalışma gruplarıyla sürekli yeni projeler üreten bir "akıllı teknoloji merkezi" olarak konumlandırdık. Future Lab'le geleceğin dünyasında rekabete hazırlanmak isteyen, işini büyütmeyi hedefleyen her işletmeye, her kuruma, bu çalışma gruplarıyla bir araya gelme ve kendi işletmesine özel akıllı çözümlere ulaşma imkanı sunuyoruz.

Merkezimizi 1,5 yıl içinde 1.000'den fazla kişi ziyaret etti. Yerli ve yabancı 300'ün üzerinde şirketi konuk ettik. Bazı şirketleri ve iş insanlarını birden çok kez ağırlıyoruz. Hatta iş toplantılarını Future Lab'de yapmak istediklerini belirtiyorlar. Future Lab'de çözüm ortaklarımızla ilişkilerimizi pekiştirmek amacıyla Partner Days etkinlikleri yapıp düzenli olarak bir araya geliyoruz.

Future Lab'de nasıl çözümler bulunuyor? Bu çözümler kimlere hitap ediyor?
İTÜ Vodafone Future Lab, aynı zamanda, yerli ve milli bir ekosistem yaratma hedefimizin de önemli bir parçası. Nesnelerin interneti ve diğer yeni nesil teknolojilerden yararlanarak pek çok alanda kurumsal müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiriyoruz.

Future Lab'de deneyimlenebilen çözümlerimizden

iki örnek vermek istiyorum. Biri, Dijital Tarım İstasyonu. Tarımsal IoT çözümlerinin verimli kullanılması halinde, üretimde ve kalitede en az yüzde 25 artış olabileceği gibi girdi maliyetlerinde de yüzde 50'ye kadar tasarruf sağlanabiliyor. Bu kapsamda çiftçilerimize Vodafone'un IoT teknolojisiyle Dijital Tarım İstasyonu'nu sunuyoruz. Dijital Tarım İstasyonu, toprağın nemini ve kalitesini, ayrıca hava durumunu anlık takip eden ve haşere, doğal afet gibi konularda erken uyarı veren bir ürün. Ürünün bir güzel yanı da uzaktan takibi mümkün kılması. Tüm uyarılar çiftçilerin telefonlarına anlık olarak gidiyor. Çiftçiler de kameraları aracılığıyla tarlalarını canlı olarak uzaktan takip edebiliyor. Dijital tarım istasyonu sadece çiftçiler için değil gıda üreticisi şirketlerden sigorta şirketlerine, hatta gübre üreticilerine kadar büyük faydalar sağlayan bir çözüm olarak konumlanıyor.

Future Lab'de sergilediğimiz bir diğer çözümümüz Red Kontrol. Red Kontrol ile işletmelerin verimlilik ve maliyetlerini uzaktan dahi kontrol altında tutabilmelerine olanak sağlıyoruz. Red Kontrol'ün "Verimli İş Takibi", "Makine Takip" ve "Enerji Takip" çözümleriyle işletmeler artık üretim tesislerinde zamanın nasıl yönetildiğini, makinelerin yeterli üretim yapıp yapmadığını, enerji giderlerini görebiliyor ve bu doğrultuda önlemler alabiliyor. Bu çözümümüzle çalışan verimliliğinde yüzde 20'ye kadar artış, iş güvenliği maliyetlerinde yüzde 20'ye kadar azalma, operasyonel verimlilikte yüzde 10'a kadar artış ve enerji yönetimi alanındaki kestirimci bakımda yüzde 40'a kadar maliyet avantajı yaratabiliyoruz. Örneğin 1.200'e yakın personelin çalıştığı, Vodafone müşterisi olan bir tekstil şirketi, Verimli İş Takibi'yle üretim verimliliğinde yüzde 20'lik artış sağladı. Bununla birlikte işletmede fazla mesai ihtiyacı da yüzde 30 azaldı. Makine Takip çözümünü kullanan bir Vodafone müşterisi, operatör molaları, hammadde sevkiyatı ve makine arızalarını daha iyi yönetmeye başladığı için verimliliğini yüzde 20 artırdı.

Future Lab'in orta ve uzun vadede hedefi nedir?

İTÜ Vodafone Future Lab'de kurduğumuz iş modeli dünyaya örnek oluyor. Burada kurduğumuz iş modeli şimdi yeniden dünyaya örnek oluyor. Farklı ülkelerden Vodafone ekipleri birbiri ardına Türkiye'ye gelerek İTÜ Vodafone Future Lab'i ziyaret ediyor, burada yer alan akıllı çözümleri inceliyor, çözüm ortaklarımızla geliştirdiğimiz teknolojilerden etkileniyor. Örneğin Vodafone teknolojileriyle Glasgow'daki ilk canlı 5G testlerini gerçekleştiren Glasgow Üniversitesi'nden gelen bir ziyaretçi grubumuz, Future Lab'in bir benzerini İskoçya'da da kurmak istediğini belirtti. Birleşik Krallık Bilim ve İnovasyon Ağı (UK Science and Innovation Network) Avrupa Bölge Müdürü Frances Wood, Future Lab'i bilim ve inovasyon ekosistemi içinde önemli bir başarı hikayesi olarak tanımladı. Bu ilginin daha da artacağına ve Future Lab iş modelimizin tüm dünyada yaygınlaşacağına inanıyoruz.

Future Lab'de sergilediğimiz çözümleri diğer şehirlerdeki işletmelerimizle de buluşturmak amacıyla Vodafone Dijitalleşme Tırı ile de yola çıktık. Şehir şehir geziyoruz. #dijitalleşmeyolunda Adana, Mersin, Gaziantep, Diyarbakır, Trabzon, Kayseri ve Antalya, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli ve İstanbul'dan oluşan toplam 12 şehri gezip Vodafone Dijitalleşme Tırı ile yaklaşık 3 ayda 10 binden fazla kişiye ulaşmayı hedefliyoruz. Vodafone Dijitalleşme Tırı'nda aralarında Red Kontrol, Dijital Tarım İstasyonu, Metro Ethernet, Araç ve Motor Takip, Güvenli Depo, Dijital Koruma, Onedio Reklam Hizmeti, Hedefli SMS, Güvenli Depo ve Kurumsal Sanal Ağ, Bulut Depo ve Sanal Sunucu'nun da bulunduğu toplam 20 dijital çözüm sergiliyoruz.

Advertorial

TEMKİNLİ

Türkiye, olağanüstü bir süreçten geçiyor. Kur krizleri, ticaret savaşları, Suriye'deki sıkıntılar ekonomiyi etkiliyor. Uzun yıllardan sonra tekrar çift haneye sıçrayan enflasyon ile yüksek faizler de bu etkiyi derinleştiriyor. Tüm bu tablodan endişe duyan iş dünyası kelimenin tam anlamıyla bekle gör stratejisi izliyor. Elzem olmayanlarla yeni yatırımlar durduruluyor, yeni istihdam yapılmıyor, yeni mağaza açılmıyor. Peki ne zaman bu durum son bulacak? İş insanları 2020 ortası ve sonrasını işaret ediyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

BEKLEYİŞ

"Bugün bir yatırıma karar vermek çok zor. O kadar olağanüstü bir dönem yaşanıyor ki 15 yıldır faizler tek rakamlıyken bu yıl 1990'lardaki 30-40 gibi rakamları konuşuyoruz. Ne tekstilde ne hazır giyimde bugün yatırım yapan olduğunu düşünmüyorum. Bu zamana kadar yatırımlarımızı Euro bazında yüzde 2,5-3 faiz oranlı leasingle yapıyorduk. Bugün bu oranlar yüzde 10-12'ye yükseldi. Bu da yatırım yapmayın demek gibi bir şey."

Sun Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, 2019 başında yaptığımız söyleşide bunları söylemişti. Sadece hazır giyimde değil tüm sektörlerde sıkıntı 2019 boyunca sürdü. Örneğin Güriş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Müşfik Yamantürk, çok istemelerine rağmen enerjide yatırım yapamadıklarını anlatırken şunları söylüyor:

"Satışta çok enerji santrali var. Türkiye'de enerji sektörü hala çok cazip. Fiyatlar yerlerde. Ancak şu

13 şirket neleri erteledi?

2019'da ertenenen, yavaşlayan veya duran yatırımlar

- ***Koton***
  Yeni mağaza açılış sayısını azalttı.
- ***TFI TAB Gıda***
  Türkiye'de yeni restoran açılışında hız kesti.
- ***Zorlu Holding***
  Sınai maliyet dışındaki yeni yatırımları durdurdu
- ***Akkök Holding***
  "Elzem olmayan yatırımları beklemeye aldı.
- ***Doğan Holding***
  "Nice-to-have" diye tanımlanan yatırımları yavaşlattı.
- ***Eczacıbaşı Topluluğu***
  Elzem olmayan yatırımlarla yurt dışı alımları beklemede.
- ***Sarkuysan***
  Yatırım bütçesi yüksek tüm yeni yatırımları erteledi.
- ***Polonez***
  Yenileme yerine mevcut ekipmanları revize etti.
- ***Albaraka Türk***
  Teknoloji altyapısını genişletmek yerine varolan sözleşmeyi uzattı.
- ***Sanko Holding***
  Yenileme ve kapasite artışı yatırımlarına ara verdi.
- ***NEF***
  Ruhsatı olan inşaat projelerinin hiçbirine başlamadı.
- ***Lens Yapı***
  Lens İstanbul projesinin ikincisini hayata geçiremedi.
- ***Asaş Alüminyum***
  Tevzi yatırımlarıyla kapasite artış yatırımlarını öteledi.

anda yeni satın alma için bakmıyoruz. Çünkü para yok, bankalar kredi vermiyor."

Koton Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Yılmaz ise 2019 için "Bu yıl yatırım yılı değil" diyerek şöyle konuşuyor:

"2019, daha çok verimlilik ve hıza odaklanacağımız bir yıl olacak. Mağaza açılışlarında azıcık frene bastık. Yeni yatırımlar için Türkiye'nin stabilize olmasını görmek istiyoruz."

Gerçekten de yüksek faiz ve kredi maliyetleri, iş insanlarını durup düşünmeye, önceden yapılmış aksiyon planlarını gözden geçirmeye sevk etti.

Peki, neler gözden geçirildi, nelerden vazgeçildi? Araştırmamıza göre şirketlerin bir kısmı 2019'da yatırımı tamamen es geçerken, bir kısmı 2019'u "geleceğe hazırlık yılı" olarak değerlendirdi. Bazı şirketler, "elzem olmayan yatırımları" durdururken bazıları da yatırımda "revizyon" yolunu seçti.

DURUP DÜŞÜNENLER

2019, çoğu şirket için hareket değil "durup düşünme" zamanıydı. BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, beyaz eşya sektöründeki şirketlerin çoğu gibi son iki yılın "yavaşlamanın getirdiği meseleleri yönetmekle geçtiğini" söylüyor ve ekliyor:

"Bu, bizim tercih ettiğimiz değil piyasanın bize getirdiği bir görevdi. Ancak 2018-2019'da geleceğe hazırlanmaya devam ettik. Türkiye'de büyük bir yatırımcı firmayız ve bu dönemi kendi içimizdeki dijital dönüşümü hızlandırarak ve ilerideki ürün ve iş modelleri için hazırlıklar yaparak geçirdik."

YILMAZ YILMAZ

Sağlık sektörü de 2019'da yavaşlamadan nasibini aldı. Medicana Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, 2019'da hiç yeni yatırım yapmadıklarını söylerken nedenlerini şöyle anlatıyor:

"Bizim 2020'nin ilk yarısında açacağımız iki yeni yatırımımız var: İzmir ve Ataşehir. Bunlar daha önce yapılacak işlerdi ama inşaatın gecikmesiyle bu hedefi 2020'ye koyduk. O yüzden 2019'da yatırım hedefimiz yoktu." Önümüzdeki dönemde satın alma, birleşme gibi yeni planları olup olmadığını sorduğumuzda ise Bozkurt şu yanıtı verdi:

"Önce yeni yatırımları bitirelim, çünkü hiç kimsenin kaynağı sınırsız değil. Hele bu krizde öyle kredi almak, iş yapmak, yatırım yapmak her babayiğidin harcı değil."

ZEKİ KONUKOĞLU / SANKO HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"ELZEM OLMAYAN TÜM YATIRIMLARI ERTELEDİK"

İK TEDBİRİ

Sanko olarak çok eski tecrübeye sahip olduğumuz için, öncesinde ekonomik sıkışıklığı hissedip tedbirlerimizi aldık. Elzem olan yatırımlarımızın hiçbirini ertelemesek de olmasa da olur dediğimiz bazı yenileme ve kapasite artışı yatırımlarımızı mecburen sonraya bıraktık. Eleman çıkarmadık ama kendiliğinden ayrılan ya da emekli olanların yerine yenisini almak için de çok iştahlı olamadık. Ekonominin daraldığı bir dönemde sıkışan şirketlere iştirak etmektense ya da yeni yatırım alanları aramaktansa işimize odaklandık.

NE OLURSA?

Tedbir olarak aldığımız bu önlemleri, bitirebilmemiz için özellikle kredi faizlerinin ucuzlaması ve piyasaların likidite yönünden rahatlatılması gerekiyor. Buna ek olarak dış finans dünyasıyla dış dünya politikamızın yumuşak bir iklime girmesi lazım. Hükümetimizin bu konuda piyasaları rahatlatacak adımlarının devamının sağlanması, ekonominin toparlanması açısından son derece önemli olacak.

SURİYE KONUSU

Bu gelişmeleri desteklemek için gerekli siyasi kararların yanı sıra özellikle güney sınırlarımızda yaşanan rahatsız edici durumlarla ilgili alınan tedbirlerin genişletilmesi, Suriye'deki savaşın bir an önce sona ermesi, milyonları bulan mültecilerin ülkelerine dönmesinin temininin sağlanarak barış ve kardeşlik ortamının yeniden sağlanması, kaybedilen pazarların yeniden kazanılması çok önemli olacak.

Değişmeyen lezzet, değişmeyen kalite, 30 yıllık güveniniz ile,

Polonez lezzetleri...

Polonez

www.polonez.com.tr

/polonezlezzetleri /polonezlezzeti /polonezlezzeti

YAVAŞLAYANLAR

Gıdada da benzer trend söz konusu… TFI TAB Gıda, 2019'da yatırımın geri dönüşü anlamında Çin'in daha avantajlı hale gelmesi nedeniyle Türkiye'de restoran açma hızını azalttı. Şirketin CEO'su Erhan Kurdoğlu, "Geçtiğimiz yıl Türkiye'de 100'ün üzerinde, Çin'de ise yaklaşık 180 restoran açtık. Bu yıl Türkiye'de 40, Çin'de ise 350 restoran açmayı planlıyoruz" diyor. Kurdoğlu, Türk pazarında tekrar hızlanma için yatırımın geri dönüş süresinin kritik olduğunu vurguluyor: "Bir restorana yaptığımız yatırım eskiden 3-3,5 yılda geri dönüyorken şimdi bu süre biraz daha uzadı. Türkiye'de pazar daha doyuma ulaşmadı ama yatırımın geri dönüşü belli bir hız kazanmadan yatırım yapmak doğru gelmiyor."

2019'da yatırımlarını gözden geçiren bir diğer şirket Zorlu Holding. Holdingin CEO'su Ömer Yüngül, "Sınai maliyet dışındaki yeni şeyleri yavaşlattık ve durdurduk" diyor. Örnek olarak da şunları veriyor: "Mesela dünyada maden fiyatı, nikelin fiyatı düşüktü; fabrikayı nisandan eylül sonuna kadar durdurduk. Şimdi fiyatlar iyi bir yere geldi, tekrar başladık. Ayrıca dükkânlarda sattığımız birtakım ithalat ürünlerimiz vardı, onları satmıyoruz, durdurduk."

"Ne olursa durdurduğunuz, ertelediğiniz yatırımlara tekrar başlarsınız" sorumuza ise Yüngül, "Kriterim faizler" yanıtını veriyor ve ekliyor:

"Faizler, şu anda iyi yolda gidiyor. Faizler daha da düşerse dünyada da para bollaşıyor, ertelenenler tekrar başlar. Tarih olarak 2020 ortası diyebiliriz."

"OLSA İYİ OLUR" TEDBİRİ

Şirketlerin zor dönemde ilk erteledikleri konular, genelde "nice to have" (olsa iyi olur) diye tanımlanan yatırımlar. Akkök Holding de 2019'da bu yolu izlemiş. Holdingin CEO'su Ahmet Dördüncü, "2019'da 'nice to have' (olsa iyi olur) dedikleri şeylere 'Hele dur bakalım biraz' dedik. Hayati olmayan, bizim ayakta kalmamız, rekabetçi olmamız için illa da olması gerekmeyen şeyleri durdurduk " diyor. Dördüncü "play" tuşuna tekrar ne zaman basacaklarını sorduğumuzda ise "Biraz daha böyle para kazanırsak, inşallah 2020'de" yanıtını veriyor ve ekliyor: "Önümüzdeki yılın bütçeleri henüz gelmedi. Orada göreceğiz, belki biraz daha serbest olabiliriz. Daha çok satın alma şeklinde yatırımlarımız olacak."

Doğan Holding CEO'su Çağlar Göğüş, "'Olsa iyi olur' dediğimiz her şeyi yavaşlattık" diyor. Bunun yanında aldıkları diğer önlemleri şöyle özetliyor:

"Kadroyu büyütmedik, yeni insan alımında çok dikkatli davrandık, sonucunu göremediğimiz projelere girmedik, hep ölçülebilir olsun istedik." Göğüş, "Ne olursa durdurduğunuz, ertelediğiniz yatırımlara tekrar başlarsınız" sorumuza ise şu yanıtı veriyor:

"Onlara tekrar dönmeyiz. Böylesi daha verimli, daha odaklı. 2020'de de böyle devam ederiz diye düşünüyoruz."

HALUK KAYABAŞI

İMAM ALTINBAŞ

TEMKİNLİ İYİMSERLER

Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı, "Geçen yılın ortasında büyük bir Japon danışmanla Kaizen projesi başlattık. İki yıl sürecek çok önemli bir proje. Dolayısıyla biz o tarafta temkinli gitmedik. Ben aksine 'olsa çok iyi olur'ları biraz daha artırın diye şirketleri zorluyorum. Çünkü bunlar gelecek açısından çok önemli, çalışanı daha mutlu eden ve verimli kılan yatırımlar" diye konuşuyor.

Şirket aslında hep temkinli davrandığı için bir ertelemeye gerek duymamış. Kayabaşı, bu noktadaki stratejilerini şöyle açıklıyor:

"Biz risklerimizi yönetirken 5, 10 yıllık planlar yapıp devam ediyoruz. Son iki yılda da ne bütçelediysek onu yaptık. Biz hep dengeli ve planlı gideriz. Bütçelerimizi yaparken temkinli bütçe yaparız. Ama o bütçemize koyduğumuz şeyi harcarız. 2019'da durduralım dediğimiz bir yatırım olmadığı gibi, daha fazlasını yaptık."

Altınbaş Holding, 2019 için fazla ekstra önlem almayanlardan. Holdingin yönetim kurulu başkanı İmam Altınbaş, 2019'da ağırlıklı ana iş kolları olarak gördüğü mücevherat ve eğitimde yatırımlara aynen devam ettiklerini söylüyor. Altınbaş Holding'in 2019'da yatırım alanında temkinli davrandığı tek konu yeni bir sektöre girmemek olmuş.

GLOBAL KRİZLER

"Elzem olmayan yatırımlar", 2019'da Eczacıbaşı Topluluğu'nun erteleme listesinin başında yer alı-

ÇALIŞANLARI YEMEK KARTINDAN FAZLASINI İSTEYEN FİRMALAR SODEXO İLE KAZANIYOR!

Sodexo Restaurant Pass yemek kartını tercih eden firmalar, Sodexo'nun sunduğu benzersiz avantajlar sayesinde çalışanlarının artan beklentilerine cevap verebiliyor.

Siz de Sodexo çözümlerinden faydalanın, hem siz kazanın hem de çalışanlarınız kazansın.

Sodexo'lulara özel online yemek sipariş platformu

Mobil Ödeme ile kartsız ödeme kolaylığı

%10'a varan ek harcama imkânı

Mobil Kart ile anında kart üretimi ve dağıtımı

Detaylı bilgi için: 444 72 77 | www.sodexoavantaj.com

sodexo
YAŞAM KALİTESİ HİZMETLERİ

yor. Topluluk CEO'su Atalay Gümrah, zor geçen 2019'da iş sağlığı, güvenliği ve dijitalleşme gibi konularda hiçbir yatırımı durdurmadıklarını belirtirken, "Ama örneğin lojistikte arkadaşlarımızın bir yeni depo ihtiyacı vardı. Dedik ki 'Bu dönemde onu erteleyelim', bir dönem sonraya getirdik. Sonra yine yurt dışında baktığımız mağaza, ilgilendiğimiz kuruluşlar vardı. Onlar için de Avrupa'nın zayıflaması, fonlama maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle 'Daha iyi bir zamanda bakarız' dedik" diye konuşuyor.

Gümrah, Suriye konusunun belirleyici olduğunu düşünüyor:

"Bu yıla başlarken tahminler, Türkiye'nin yüzde 6-8 daralacağı yönündeydi. Şimdi neredeyse daralmadan yıl sonunu getireceğiz gibi görünüyor. Sürekli bir 'kriz olacak' söylemi vardı, kriz olmadı. Türkiye'de daha olumlu bir gelecek bekliyorum. Öngörüm, eğer enflasyon, faiz, kur kurgusu bu şekilde giderse Türkiye 2020'nin ikinci yarısı ve 2021'de tekrar hareket alabilir. Ama Suriye konusu çok önemli. Yani Suriye Türkiye'nin üzerinde ne derece bir baskı yapacak? Eğer bu baskı yıl ortasına doğru daha rahatlarsa bence Türkiye'de iyi şeyler olur. Biz de o zaman ertelediğimiz şeyleri normal temposunda devam ettiririz."

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, yatırımlar konusunda global krizlerden dertli: "ABD ile Çin'in arasındaki ticaret savaşlarının sebep olduğu global krizden dolayı yeni yatırımları erteledik. Sadece bütçesi düşük, katma değeri yüksek yeni ürünler için yatırımlar devam ediyor. Global krizin yavaşlamasıyla yeni yatırımlara devam edeceğiz."

FİNANSIN ZORU

Reel sektördeki şirketlerin çoğu, yatırım sıkıntısından bahsederken genelde "kredi sıkışıklığından" dem vuruyor. Tabii bunun finansa da yansıması var. Bankalar için kredi kanalları daralınca haliyle gelir de azalıyor. Gelir kısmı azalınca da otomatikman belli bazı maliyetleri de düşürmek gerekiyor. Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, bunun içim "Tamamen rafa kaldırmak yerine belli projeleri 2020'ye ertelediklerini" söylüyor. "Hangi projeler" diye sorduğumuzda ise şu yanıtı veriyor:

"Daha ziyade altyapı yatırımları gibi şeyler. Çünkü biliyorsunuz belli aralıklarda sistemlerin yenilenmesi lazım. Mesela biz ilave server'lar, hard diskler alacaktık; banka zaten o kadar hızlı büyümediği için gerek kalmadı. Onun yerine servis sözleşmesini uzatarak devam edebiliyorsunuz. Yani daha az maliyetle bir yıl daha idare edebilecek noktaya gidiyorsunuz."

Utku, "Ertelediğiniz yatırımları ne zaman takvi-

KONUTTA DURUM NASIL?

NEF'TE TABLO

Nef Yönetim Kurulu Başkanı ERDEN TİMUR, başlamaya hazır 6 ruhsatlı projeleri olduğunu ve bunların konjonktürden nasıl etkilendiğini şöyle anlatıyor:

"2019'da ikisine konjonktüre bakarak başlayacaktık; ancak yeni hiçbir projeye başlamadık. Bütçemizde ana fonksiyonlar dışında kalan şeylerin hepsini kıstık, başlamadığımız projelerin hepsini erteledik. Yan fonksiyonlardaki geliştirme hedeflerimizi erteledik. Ar-Ge'de 3 ana hedef dışındaki diğer konuları da erteledik. Şantiye yönetimlerinde de IT'sel dönüşüm projemiz vardı, onu sınırlı olarak yaptık. Geleceğe yönelik, 3-4 yıl sonra ihtiyaç duyabileceğimiz kısımları erteledik. Tüketici güven endeksi 80'lerin üzerine çıkarsa, faizler bu seviyeyi koruyup kurlar istikrarlı hale gelirse sadece biz değil herkes ertelediği yatırıma başlar. 2020'nin 3 veya 4'üncü çeyreğinde bunlar olacaktır diye düşünüyorum."

"BEKLEMEDEYİZ"

Lens Yapı, Kurtköy'ün en büyük markalı konut projesi olan 1163 konut ve 85 ticari alandan oluşan Lens İstanbul'u hayata geçirdi. CEO MERT KUTLU, yıl içerisindeki hedefleri arasında Lens İstanbul'un hemen karşısındaki arsada yine yaklaşık aynı sayıda konut ve ticari alandan oluşan Lens İstanbul projesinin ikincisini hayata geçirmek olduğunu söylüyor ve bunu neden beklemeye aldıklarını şöyle anlatıyor:

"Ancak bu projemizi inşaat sektöründeki yavaşlama ve artan maliyetler nedeniyle beklemeye aldık. Konut faiz oranlarının düşmesiyle sektörümüzdeki talep istediğimiz düzeye gelirse, 2020'nin ikinci yarısından itibaren projeye başlamayı düşünüyoruz."

Uludağ
PREMIUM
DOĞAL KAYNAK SUYU
ADI DA TADI DA ULUDAĞ
2,0 yumuşaklık derecesiyle
Türkiye'nin en yumuşak sularından
Uludağ Premium Doğal Kaynak Suyu...
Adı da tadı da Uludağ!

DERYA HATİPOĞLU / ASAŞ ALÜMİNYUM GENEL MÜDÜRÜ

"İYİLEŞME SİNYALLERİNİ GÖRMELİYİZ"

TEMKİNLİ SEYİR

Spesifik olarak yatırım adı vermek istemem ama bizde erteleme oldukça fazla oldu. Ağustos 2018'den, hatta onun da öncesinden başlayan ekonomik belirsizlik ve jeopolitik sıkıntılar, herkes gibi bizi de daha temkinli olmaya itti. Fabrikanın tevzi yatırımları, müşterinin daha değişik ihtiyaçlarını temin edebileceğimiz, farklı alanlara kayabileceğimiz yatırımları veya ileriye yönelik çok daha büyük kapasite artışı yatırımlarını erteledik.

ÇİN-ABD İLİŞKİLERİ

Çünkü sadece Türkiye'de değil, dünyada da bir belirsizlik var. Çin ve ABD arasındaki gelişmelerin hepsinin Türkiye ve Avrupa üzerinde etkisi oluyor. Çin'e anti-damping olduğu zaman Türkiye pozitif anlamda etkileniyor, kaldırılınca negatif etkileniyor. Dolayısıyla son 1-2 yılda tüm sanayiciler olarak ertelediğimiz, daha sonra bakalım dediğimiz yatırımlar oldu.

BEKLE-GÖR DÖNEMİ

Ertelediğimiz yatırımlara tekrar başlayabilmemiz için jeopolitik ortamın biraz daha durulması, ekonomik ortamın biraz belirgin hale gelmesi lazım. Bu anlamda Yeni Ekonomi Programı (YEP) açıklandıktan sonra o hedeflere gidebilecek miyiz, uygun adımlar atılacak mı, yavaş yavaş piyasada bir iyileşme sinyalleri olacak mı görmemiz lazım. YEP açıklandıktan sonra Suriye Harekatı da oldu. Birazcık daha görmek lazım.

me alırsınız" sorumuza şöyle yanıt veriyor:

"Gelir kısmı artınca yani kredi verince ki onu da vermeye başladık, 2020 kesin daha iyi olacak."

Türk Ekonomi Bankası (TEB) Genel Müdürü Ümit Leblebici, son 7-8 yıldır dünyadaki trendleri takip ederek dijitalleşme yoluyla gerçekleştirdikleri "şube optimizasyonu"nun 2019'da faydasını gördüklerini söylüyor. Leblebici, "Bunun temkinli davranmakla alakası yok, ekonomi büyüse de büyümese de müşterinin bankayla olan ilişkisi değişiyor. O nedenle eskisi kadar fiziki şubeye ihtiyaç yok. Biz dijital tarafın geleceğini gördüğümüz için şube altyapısını ona göre hazırlamıştık. Optimum bir şubede duruyoruz. Şunu diyebilirim; son 7-8 yıldır baktığımız stratejimiz de bizi bugüne hazırlamış durumda" diyor. Leblebici, 2019'a özel olarak ise "Kiraları gözden geçirmek gibi ufak tefek maliyet optimizasyonları yaptıklarını" söylüyor.

ANDAÇ GÜNSOY

YENİLEME DEĞİL REVİZYON

Şarküteri sektörü, 2018'de ertelediği, beklettiği yatırımları 2019'da büyük ölçüde hayata geçirdi. Ancak burada da yenileme yerine revizyona yönelim söz konusu. Polonez Genel Müdürü Andaç Günsoy, durumu şöyle anlatıyor:

"Geçen yıl yaşanan durum, aslında bir nevi askıya alma, bekleme durumuydu. Ancak bu yatırımların bir kısmını yapmak durumunda olduğumuz için yenilemek yerine mevcut ekipmanların revizyonuna gittik. Yani mevcudu modifiye ederek bir yatırım yaptık. Aslında özetle verimliliğe odaklandık. Kapasitemizi kısıtlı oranda artırdık. Ürün çeşidimizde revizyona giderek yüzde 20 oranında azalttık. Kalan yüzde 80'e odaklandık. Bu da bize maliyet değil aksine büyüme getirdi."

"Ne olursa eski hızında yatırımlara devam edersiniz" sorumuza Günsoy, şöyle yanıt veriyor: "Elbette bazı ekonomik ve siyasi ve uluslararası arenada yaşadığımız sorunlar çözüme kavuşursa durum daha farklı olacaktır. Biz ve bizim gibi çoğu şirket için siyasi istikrarın devamlılığı, uluslararası ilişkilerin ılımlı seviyede tutulması, ekonomide yaşanacak rahatlama, döviz kurlarındaki iyileşme ve enflasyon oranının artış göstermemesi önemli şartlar. Bunların sağlanması bizi yatırıma teşvik eder, adeta itici bir güç olur."

Logo
35 YIL
iş dünyasında
emeklemeden
büyümek
sadece reklamlarda olur
geleceğibirlikteyazıyoruz

“VERİMLİLİĞİ ARTIRIYORUZ”

Milestone, IP tabanlı bir video yönetim platformu. Bugün 130’dan fazla ülkede, 800’den fazla çalışanıyla 200 binden fazla kuruluma sahip. Videoya dokunan her alanda çalıştıklarını ve şirketlerin verimliliklerini artırdıklarını söyleyen Milestone Systems Güneydoğu Avrupa Satış Müdürü Özgür Uygur, “Sağlıktan lojistiğe, enerjiden perakendeye kadar hemen her sektörde çözümler sunuyoruz. Vizyonumuz dünyada video ile ilintili her sistemin bir parçası olmak” diyor.

“GELECEK GÖRÜNTÜ VE ALGI MERKEZLİ İLETİŞİMDE”

VERİMLİLİĞİ ARTIRIYOR **Günümüzde artık her şey görüntü bazlı. Yazı fotoğrafa, fotoğraf görüntüye evrildi. Video, yıllar önce sadece hayal edebildiklerimizi mümkün kıldı. Bugün video teknolojisini kullanarak büyük şehirlerdeki trafiği optimize edebilir, gerçekleşmeden önce suçu önleyebilir ve gezegenin en tenha bölgelerinde bile nesli tükenmekte olan türleri koruyabiliriz. Sorumlu bir şekilde ve insanlığın iyiliği için kullanılan video, iş verimliliğinin yanında refahı ve yaşam kalitesini de önemli ölçüde artırabiliyor.**

AKILLI ÇÖZÜMLER **Akıllı çözümler, hem zaman hem de iş gücü ve verimlilik açısından bu konuya önemli, çığır açan çözümler getiriyor. VYS, kritik altyapıların güvenli olmasını, kirliliğin kontrol altında tutulmasını, ulaştırma sistemlerinin etkin bir şekilde çalışmasını ve acil durumların en az olumsuz etkiyle bertaraf edilmesini mümkün kılarak insanları güvende tutuyor. Güvenliğin tanımını değiştiriyor ve geliştiriyor.**

İş dünyası ekonomik çıkarlarını gözetirken operasyonel verimliliği artırmak, müşteri deneyimini geliştirmek ve riskleri minimize etmek için her geçen gün yeni çözümlere yöneliyor. Teknolojinin bu hızlı ve çığır açan gelişimine paralel olarak video yönetim yazılımları da artık pek çok farklı sektörden, alanının lideri şirketler tarafından kullanılıyor.

Video yönetim yazılımlarının (VYS) sunduğu çözümler artık geleneksel güvenlik sistemlerinin çok ötesine uzanıyor. 1998 yılında Danimarka’da kurulan, açık platform video yönetim yazılım pazarının lideri Milestone Systems’ın Güneydoğu Avrupa Satış Müdürü Özgür Uygur, “Sağlıktan lojistiğe, enerjiden perakendeye kadar hemen her sektörde çözümler sunuyoruz. Vizyonumuz dünyada video ile ilintili her sistemin bir parçası olmak” diyor.

Milestone Systems Güneydoğu Avrupa Satış Müdürü Özgür Uygur ile konuştuk:

Milestone Systems ne iş yapar? Video yönetim yazılımı deyince aklımıza ne gelmeli?

Video Yönetim Sistemleri video kameralardan ve diğer kaynaklardan bilgi toplar, depolar, düzenler ve operatörlerin bu bilgileri izlemesini, yönetmesini ve yanıtlamasını kolaylaştırır. Video yönetim yazılımı dediğimiz zaman akla gelen ilk unsur güvenlik. Ancak günümüzde gelinen noktada yapılabilenler bunun çok ötesinde, sizin hayallerinizle sınırlı.

Milestone, IP tabanlı bir video yönetim platformu. Bugün 130’dan fazla ülkede, 800’den fazla çalışanımızla, 200 binden fazla kuruluma sahibiz, videoya dokunan her alanda çalışıyoruz. Küçük bir dükkandan, on binlerce aygıtlı akıllı şehir projelerine kadar, sağlık, ulaştırma, lojistik, enerji, bankacılık, zincir mağazalar başta olmak üzere hemen her sektörde çözümler sunuyoruz. Vizyonumuz dünyada video ile ilintili her sistemin bir parçası olmak.

Operasyonel verimliliği artırmak ve daha etkin iş kararları alabilmek noktasında Milestone çözümleri nasıl farklılaşıyor?

Milestone Systems olarak daha önceleri güvenlik için kullanılan altyapıyı artık çok daha fazla müşteri deneyimi için kullanıyoruz. Sektör bazında detaylandırmak gerekirse örneğin alışveriş merkezlerinde ticari alanlarında ısı haritaları, yoğunluk haritaları kullanarak müşterilerin davranışlarını analiz edip bu datayı anlamlandırarak, maliyetleri düşürme ve anlamlı datayı kullanma noktasında önemli bir kaynak sağlıyoruz. Cinsiyet, yaş, hangi ürüne yoğunlaşıyor, hangi reyonda ne kadar vakit geçiriyor vb. detaylarla zincir mağazalar için veri analizi yapıyoruz. Taşımacılık ve lojistik sektöründe tedarik zincirinin tüm süreçleri boyunca varlıkların izlenmesini sağlıyor, nakliye merkezlerinde bir güvenlik uyarısını tetikleyebilecek gözetimsiz bagajları tespit edebiliyoruz. Sağlık sektöründe kullanılan video yönetim sistemleriyle, hastaların çarşaf değişim sürelerini kontrol altında tutabiliyor, olası kazaları görüntüleme sistemleriyle takip edip, ilgilileri hızla uyarabiliyoruz.

Advertorial

İstanbul Kadar Sıra Dışı

Six Senses'ın doğadan ilham alan etkileyici felsefesi ile, kendiniz ve çevrenizle eşsiz bir bağ kuracağınız deneyimlere davetlisiniz. Sarıyer'de yemyeşil bir tabiatın içerisinde, Kocataş ve Sait Paşa Yalıları'nın tarihi dokusunu modern bir yaklaşımla harmanlayan Six Senses Kocataş Mansions, Istanbul'un sıra dışı hikayesine adım atın!

#OUTOFTHEORDINARY

www.sixsenses.com

Merkez Mahallesi, Meserburnu Caddesi No: 7 Sarıyer, Istanbul - Turkey **E** reservations-istanbul@sixsenses.com **T** +90 212 355 55 00

I sixsenseskocatasmansions **F** sixsenseskocatasmansions **T** sskocatas

"DİPTEN

Hiç kuşkusuz yaşadığımız sıkıntılı dönemden en büyük darbeyi gayrimenkul sektörü aldı. Ancak Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı ÖZCAN TAHİNCİOĞLU, son 2 ayda faizlerin düşmesiyle talepte canlanmanın başladığını düşünüyor. Ona göre 2020 gayrimenkul için tozpembe olmayacak ancak yukarı çıkış sürecek . "Dibi gördük şimdi çıkış zamanı" diyen Tahincioğlu, zor dönemde odaklanma stratejisiyle hareket ettiklerini ve gayrimenkul dışındaki tüm iş kollarından çıktıklarını aktarıyor. "2020'de 2017'nin rekor rakamlarını yakalayacağımızı ümit ediyoruz" diyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
● aaksakal@capital.com.tr

ÇIKIŞ ZAMANI"

Çok değil iki yıl önce Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu'yla röportaj yaptığımızda, gayrimenkulde milyar TL sınırını aşmış, oldukça iddialı büyüme planları vardı. Polonez markasıyla girdiği restoran işini, ABD'deki gayrimenkul yatırımlarını büyütmeyi hedefliyordu.

Tahincioğlu, bütün planlarının 15 Temmuz darbe girişimiyle bozulduğunu söylüyor. Konut satışlarının bıçak gibi kesildiği, oldukça zor geçen son 2,5 yılı, diğer iş kollarından çıkıp sadece gayrimenkule odaklanarak atlatmaya çalıştıklarını söyleyen Tahincioğlu, "Gayrimenkul dışındaki tüm işlerimizden çıktık, odaklanma dönemindeyiz" diyor.

"Sektörde son dönemde yarattığınız en önemli fark, fonlara satış yapmak oldu" diyen Tahincioğlu, bu sayede para yaratıp ek sermaye sağladıklarını anlatıyor.

Enerji, hizmet, turizm gibi faaliyet gösterdikleri tüm işlerden çıkıp gayrimenkulde liderliği hedefleyen Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu'yla sıkıntıdaki gayrimenkul pazarını ve zor dönemde "hayatta kalma" stratejilerini konuştuk:

● İki yıl önce iddialı büyüme planınız vardı. Bunların ne kadarı gerçekleşti?

■ 15 Temmuz hain saldırısı, Türkiye'deki bütün dengeleri değiştirdi ve hiç beklemediğimiz bir yerden darbe aldık. Bu nedenle önceden programlamış olduğumuz stratejilerimizi yeniden masaya yatırdık. "Artık gayrimenkule odaklanıyoruz" dedik ve ana işimiz olmayan faaliyetlerin tümünden çıkma noktasına geldik.

● Hangilerinden çıktınız?

■ Enerji, tarım, servis gibi stratejik olmayan her işten çıktık veya çıkma aşamasındayız.

Üç otelimiz vardı, zaman içinde bunların hepsini sattık. Yine üçüncü alışveriş merkezimizi inşaat halindeyken sattık. Şu an sadece gayrimenkule odaklı gidiyoruz ve bunu da bu şekilde devam ettireceğiz.

● Neden böyle bir karar verdiniz?

■ Çünkü hedefimiz, tamamen gayrimenkule odaklanmak. Baktığınızda 3 yıl öncesine göre proje büyüklüklerimiz çok arttı. Bugün devam eden işlerimizin büyüklüğü 1,5 milyon metrekareye ulaştı. Çalkantılı bu dönemde bütün kaynaklarımızı gayrimenkule aktarıyoruz.

● Başka ne gibi önlemler aldınız?

■ Son dönemde sektörde yarattığınız fark fonlara satış yapmak oldu. Bu, bize para getirdi ve gayrimenkul şirketimizde sermaye artırdık.

● Neden kurumsal alıcıya yöneldiniz?

■ Bireysel yatırımcı faizin yüksek olduğu dönemde gayrimenkulü bir yatırım aracı olarak görmüyor; ancak kurumsal yatırımcı böyle değil. Doğru bölgede, doğru markalı projelere odaklanıyor. Uzun vadeli bakarak ucuza alıp değerine satmayı hedefliyor. Nitekim bu dönemde Ak Portföy, İş Portföy, Vakıf GYO ve Vakıf Katılım gibi birçok kurumsal yatırımcıya satış yaptık. Onlar da uzun vadede bundan kazanıyor olacak. Biz de kurumsal satışla en azından sıkıntılı dönemde nakit sıkıntısını aşabildik.

● Yurt dışı yatırımları devam ediyor mu?

■ Üç yıl önce yurt dışına açılmayı planlıyorduk ve o dönemde New York'ta Tahincioğlu

"HEDEFİMİZ LİDERLİĞİ SÜRDÜRMEK"

"KISA VADEYE ODAKLANDIK"

En önemli hedefimiz, gayrimenkulde sektör liderliğiydi. Bu anlamda hedeflerimizi tutturduk. Ancak hedeflerimizi maddi anlamda tutturamadık; bu da doğrudan kur ve faizle ilgili. Bu dönemde uzun vadeli hedefleri askıya alarak kısa vadeye odaklanıyoruz.

"ÇOK SEÇİCİYİZ"

Uzun vadedeki hedefimiz, sektördeki liderliğimizi devam ettirmek. Bu konuda açık ve net gidiyoruz. Bunun için projelerin lokasyonlarında çok seçici davranıyoruz. Bu da satışı beraberinde getiriyor. Projelerimiz Başakşehir, Seyrantepe, Kayaşehir gibi rekabetin yoğun, arzın fazla olduğu yerlerde.

"GECİKME YOK"

Bugüne kadar pek çok proje yaptık, çok büyük kriz dönemleri de atlattık. Her krizde projelerimizi bitirip teslim ettik. Yaşadığımız son krizde de hiçbir teslimimizde gecikme olmadı, hepsini zamanında verdik. 2020 sonunda Küçükyalı projemizde teslimlerimiz başlayacak. İstinye'yi 2020 sonu, 2021 başında teslim etmeyi planlıyoruz. Müşterimizin teslimatta gecikme olmadığını gördüğü için bu dönemde markalı konutlarda gerçekten Tahincioğlu'na yöneldiğini görüyoruz.

HUGO BOSS TURKEY

BOSS.COM

BOSS
HUGO BOSS

New York adında bir şirket kurduk. Çekirdek ekip görevlendirdik ve 1,5 yıl boyunca New York'ta 100'den fazla projeyi etüt ettik. Ancak Türkiye'deki ekonomik koşullar zorlaşıp sıkıntılar artmaya başlayınca kaynaklarımızı Türkiye'ye odaklama kararı verdik. Bu dönemde, "Projelerimizi zamanında müşterilerimize teslim edelim ve diğer coğrafyalardan çıkalım" diye düşündük ve şimdilik şirketi kapatıp Amerika pazarından döndük. Dolayısıyla stratejik anlamda son 2,5 yılda çok önemli değişiklikler yaşadık. Değişmeyen tek şey ise ana işimizde büyüyerek daha odaklı bir şekilde, azimle ilerlememiz oldu.

● Stratejik olmayan işlerden çıkmanın sonucu ne oldu?

■ Bunun sonucu çok net. Satışların düştüğü günde dahi bütün inşaatlarımızı son sürat götürüyoruz. Konut, ticari ve AVM olmak üzere 3 konseptten oluşan Kayaşehir projemizde inşaat devam ediyor. Bu projemizdeki konutların hepsi bir yıl önce satıldı. Sıkıntılı dönemde dahi inşaat yapıyorsanız ve bunu son sürat götürdüğünüzü gören müşteri markanıza teveccüh gösteriyor. En önemlisi de geçmişinizi biliyorsa size öncelik veriyor, bu da satışlarımızı hızlandırıyor. Bizim satış anlamında düşüşlerimiz rakiplerimizden daha az oldu.

● Projelerde hız kestiniz mi?

■ Tam tersine Küçükyalı projemizin imzasını 15 Temmuz sonrasında attık. Bu dönemde çok rahat geri adım atabilirdik, ancak ülkemize güveniyoruz. Bunlar uzun vadeli projeler…

● Satışlar 2017'ye göre ne kadar azaldı?

■ TÜİK rakamlarına göre bir önceki yıla göre satışlarda yüzde 30'a yakın bir düşüş var. Bu da tamamen faize endeksli bir sektör olmanın getirdiği bir durum. Ancak geçtiğimiz son 2 ayda neredeyse ilk 6 ay kadar satış yaptık. Gerçekten son dönemde faizlerin düşmesiyle gayrimenkuldeki hareketlenmeyi görebiliyoruz.

● Pazardaki daralma sizi ne kadar etkiledi?

■ Hepimiz aynı gemideyiz, tabii ki daralmadan etkilendik. 2018, 2017'den daha kötü geçti. 2019 da 2018'den kötü geçti. Gerçekten "dibi gördük" diye düşünüyorum. Sahada bunu birebir yaşıyoruz. Ancak son 1-2 aydır canlanma başladı.

● Kimler konut alıyor?

■ Yabancıya konut satışları arttı. Kayaşehir projemizde yabancı satışları oldu. Diğer projelerimizde özellikle İstinye ve Küçükyalı'da yerli müşterideki artan talebi görüyoruz ve piyasada ilk hareket başladığında finans profesyonellerinden çok talep gördük.

● Neden?

■ Onlar bu işi daha iyi okuyabiliyor ve reel bazda gayrimenkul rakamlarının dip yaptığını net bir şekilde görebiliyor. Baktığınızda son 3 yılda demirin fiyatı yüzde 337, hazır betonunki ise yüzde 200 civarında arttı. Çimento ise yüz-

"19 START UP'A YATIRIM YAPACAĞIZ"

"VAZGEÇMEDİK"

Kriz döneminde bile start up'lara ve teknoloji şirketlerine yatırım yapmaktan vazgeçmedik. Zaten bu, vazgeçebileceğimiz bir alan değil. Şirket olarak gerçek, reel ekonomideyiz; start up'lar ve teknoloji şirketleri ise geleceğimiz. Revo Capital ile bugüne kadar 19 şirkete yatırım yaptık. Foriba ve Paraşüt'ten de bu yıl exit yaptık. Şu anda Revo 2'yi kurma aşamasındayız.

DAHA BÜYÜK FON

İkinci fonda, Avrupa Yatırım Fonu, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası gibi birçok kurumsal fon ve kalkınma bankası yatırımcı oluyor. Türkiye'deki büyük holding ve bankaların da fonumuza yatırımları olacak. Birinci fon 67 milyon Euro değerindeydi ve 19 şirkete yatırım yaptık. İkinci fonun değeri ise 90 milyon Euro civarında olacak. Aldığımız geri dönüşler iyi gidiyor. İkinci fonla 19 civarındaki start up'a yatırım yapmayı hedefliyoruz.

5 Aralık Dünya
Türk Kahvesi Günü

KAHVELER BİZDEN

5 Aralık Dünya
Türk Kahvesi Günü'nü bu sene de
Kahve Dünyası'nda kutluyoruz.
Türk kahvenizi, her sene olduğu gibi
bu günün anısına size ikram ediyoruz.

5 Aralık 2013'te Türk kahvesi ve geleneği,
UNESCO İnsanlığın Somut Olmayan
Kültürel Mirası Temsilî Listesi'ne kabul edildi.

KAHVE DÜNYASI

kahvedunyasi

HEPİMİZİN ORTAK NOKTASI

ONLINE ALIŞVERİŞLERİNİZ İÇİN
kahvedunyasi.com

FİYATLAR DAHA FAZLA DÜŞER Mİ?

BİRİKMİŞ TALEP

Ofiste lideriz, ancak son dönemde ofis arzı doyuma ulaştı. Ofiste büyümeyi devam ettireceğimizi pek tahmin etmiyorum. Ancak konut ve ticari alanlardan oluşan karma kullanımlı projelerde büyüme devam ediyor. Sektördeki esas çıkışın bu alanda olacağını düşünüyorum. Çünkü 1-2 yılın birikmiş talebi var.

İHTİYAÇ ARTIYOR

Sosyoekonomik statülerde değişen bir yapı var. Maalesef boşanmalar artıyor. Ortalama yaşam süresi uzuyor. Gençler, üniversite sonrası kendi evlerine çıkmak istiyor. Bu da daha fazla konut ihtiyacını getiriyor. Dolayısıyla pazarda birikmiş taleple önümüzdeki birkaç yılın iyi gideceğini düşünüyoruz. Fiyat seviyeleri açısından da bu dönem konut almanın tam zamanı. Konut fiyatları önümüzdeki dönemde bundan daha fazla düşmeyecek, koşullar bundan daha iyi olmayacak.

de 180 civarında artış yaşandı. Bu artışlara rağmen reel bazda hiç fiyat artışı yapmadık. Zaten şu anda konuta zam yapmak imkansız, çünkü kur aldı başını gidiyor. Finansçılar bu durumu çok net okuyabiliyor ve piyasadaki düzelmeyle beraber reel bazda gayrimenkul fiyatlarına artacağını görüyor ve hala geliştiricilerin vermiş olduğu avantajlı kampanyalara yönelip ucuz fiyattan mal alıyorlar.

● 2019 sonu için öngörünüz nedir?

■ Şirket olarak her yıl hedeflerinizi büyüme üzerine koyuyoruz. Ancak bu yıl, geçtiğimiz yıla oranla Türkiye'ye paralel şekilde satışlarımızda yaklaşık yüzde 25 civarında bir düşme olacağını öngörüyoruz. Bu yılki volatilite ve faiz oranları göz önüne alınırsa yine de bunu başarı olarak görüyoruz. Ancak 2020'de 2017'nin rekor rakamlarını yakalayacağımızı ümit ediyoruz.

● 2020'de yeni proje olacak mı?

■ Şu anda zaten elimizde çok büyük projeler var, elimiz dolu. Bunları 2020 sonundan başlayarak 2023 sonuna kadar teslim edeceğiz. Ayrıca beklettiğimiz ve hazır bulundurduğumuz birkaç projemiz daha var. Gidişata göre bu projeleri 2020 veya 2021'de devreye alabiliriz.

● Şu anda devam ettiğiniz kaç proje var?

■ Devam eden 3 büyük projemiz var. Bunların üçü de TOKİ ve Emlak Konut bünyesindeki projeler. Nidapark İstinye'de 600, Nidapark Küçükyalı 2 bin, Nidapark Kayaşehir'de ise 1.000 birim bulunuyor.

● Başka proje var mı?

■ Nipark Ayyıldız adında Kağıthane'de devam eden 100 birimlik küçük bir projemiz var. Ayrıca Nidapark Bomonti projemiz var. Bu projeye yabancı talebi çok olduğu için yabancı bir grupla anlaşarak yeniden markalama yapma yolundayız. Bu sayede, bu proje tamamen yabancılara odaklanacak.

● İstanbul dışına bakıyor musunuz?

■ Bodrum'a çok baktık. Ancak Bodrum'da yüksek gelirli kesime hitap eden arz fazlası olduğunu düşünüyorum. Sonuçta, Türkiye'nin mevcut ekonomik durumunda yabancılara satabildiğiniz zaman iyi sonuç alınabiliyor, sadece yerli piyasaya kalıyorsanız orada arz fazlası oluştuğunu düşünüyoruz. Bu nedenle İstanbul dışına şu an için temkinli bakıyoruz.

● Son 2 yılın kayıpları ne zaman telafi edilir?

■ 2020'de tozpembe tablo olacağını şahsen düşünmüyorum ancak yukarı çıkış başladı. 2020'yi daha iyi geçireceğiz diye öngörüyorum. 2020 ve 2021'den çok daha ümitliyim. Önümüzdeki 3 yılda artık ülke olarak biraz daha nefes alabileceğimizi düşünüyoruz.

● Baba işiniz olan gıdaya yeniden girmek aklınızdan geçiyor mu?

■ Çok geçti, çok baktık ilgilendik ancak maalesef yeniden dönemedik. Gıdadan çıktıktan sonra üzerinden neredeyse 20 yıl geçti. Yeniden işin içine girmek zor… Ama önümüzdeki 2-3 yıl içinde gerçekten ekonominin farklı yerlere geldiğini görebilirsek o zaman tabii ki yeniden farklı sektörlere girme gündeme gelecek bir konu olabilir. C

MORHİPO: GENİŞ HEDEFLEMELİ DİNAMİK REKLAMLARI PAZARLAMA STRATEJİMİZDE SÜREKLİ HALE GETİRDİK

E-ticaret şirketi Morhipo Facebook ve Instagram'daki yeni dijital kampanyası Dynamic Ads ile mevcut müşterileriyle iletişim kurmanın yanı sıra yeni müşteri kazanımı hedefliyor. Morhipo.com Dijital Kanallar Direktörü Ata Aydemir, "Dynamic Ads kampanyamızda da yeni müşteri kazanımını artırmak için izlememiz gereken sistematik yöntemleri denedik. Hedef kitlemizi büyütmek, yeni müşteri kazanımlarını artırmak ve bunları yapabilmek için kullanmamız gereken stratejiyi belirlemek temel hedefimizdi" diyor.

Aydemir kampanyaya ilişkin soruları şöyle yanıtlıyor:

Çok sayıda alternatif dijital pazarlama çözümü arasında sizi Facebook ve Instagram kullanmaya iten en önemli faktörler nelerdi?

Facebook ve Instagram'ın son zamanlarda performans pazarlaması yapan markalara açtığı yeniliklerle birlikte trafik ve satış anlamında hacimleri artırabilmek daha kolay hale geldi. Optimizasyon, hedefleme ve yatırım dönüşümü odaklı özellikleri kullanarak ürünlerimizi/markalarımızı, Facebook ve Instagram kullanıcılarıyla buluşturabiliyoruz. İletişim yaparken, performans bazlı ürünleri kullanabiliyoruz.

Kampanyanızı hayata geçirirken hangi Facebook/Instagram ürünlerinden faydalandınız?

Dynamic Ads ürününü geniş hedefleme yaparak kullandık. Dynamic Ads ile en iyi performans gösteren ürünlerimizi Facebook Catalog aracılığıyla Facebook ve Instagram evrenindeki kullanıcılara dinamik bir şekilde Facebook algoritmalarını kullanarak gösterdik.

Kampanyalarınızda yeni reklam modeli veya optimizasyon teknikleri test ederken nelere dikkat ediyorsunuz? Ölçümlemenin testlerinizdeki öneminden bahsedebilir misiniz?

Testlerimizi yaparken ilk önceliğimiz pazarlama stratejimiz içinde kalıcı yer alabilecek bir model ya da teknik bulmaya çalışmak. Testlerimizden sonra sürekli kullanıp ölçeklendirebileceğimiz bir model bulduğumuz zaman uzun vadeli yatırım yapmış gibi oluyoruz. Zaman içinde en iyi çalıştığını tespit ettiğimiz model daha çok getiri vermeye başlıyor. Test yapmak, yeni modeller denemek, çok hızlı gelişen ve değişen dijital pazarlama dünyasında güncel kalmak için vazgeçilmez. Pek çok kampanya, model ya da teknik bir kez denenip bırakılıyor. Sebeplerinden birisi doğru ölçüm yapamamak. Çalıştı ya da çalışmadı diye karar verebilmek için farklı pencerelerden, ölçüm sistemlerinden bakmak ve analiz etmek gerekiyor. Gerçekten işe yarayıp yaramadığını anlamak için, ölçümleme stratejisini ince detaylara kadar kurmak gerekiyor. Facebook ile yaptığımız testlerde de istatiksel olarak anlamlı olan sonuçlara odaklanıyoruz.

Incrementality sizin için neden önemli?

Bir kullanıcı çok farklı kanallara dokunarak satın alma gerçekleştiriyor, uygulama indiriyor ya da etkileşime giriyor. Bu döngü içinde krediyi doğru kanal ya da kanallara vermek pazarlama dünyasının en önemli sorularından birisi. Hangi kanal satışı artırdı? En son tıklayarak geldiği mi, yoksa 1 hafta önce gördüğü bir video mu? Video olmadan, o son tıklamayı yapar mıydı? Bu soruların cevabını olabildiğince net bir şekilde belirlemek için çeşitli modeller kullanıyoruz. Ve satış hacmini incremental bir şekilde artırmak için en iyi mix'in ne olduğunu belirlemeye odaklanıyoruz. Incremental getirinin formülünü bulmak, satış hacminin büyümesinin formülü aynı zamanda.

facebook MASTERMINDS

Meet the brands that made it

"ORGANİK GİRİŞLER ARTTI"

Geniş hedeflemeli Dynamic Ads kampanyası, Facebook ve Instagram evreninde yaptığımız remarketing (yeniden pazarlama) kampanyalarına önemli katkılar sağladı.

Hem remarketing hacmini büyüttü hem kampanyanın ulaştığı yeni kullanıcılar sayesinde yüzde 15,6 oranında web sitesine direkt/organik girişlerde artış oldu.

Yeni satış yolları açarak (conversion paths) dönüşüm ilişkilendirme modellerimizde önemli bir rol oynadı.

Kampanyamız teste giren kullanıcılar arasındaki satışlarda yüzde 96 oranında artış yaptı. Bu sonuçlarla birlikte, bu kampanya modelini pazarlama stratejimiz içerisinde sürekli hale getirdik.

Advertorial

BÜYÜK KAYIP!

Talep daralması, kur, faiz, kapasite ve maliyetlerde yaşanan artış, şirketlerin kârlılıklarını ciddi oranda düşürmüş durumda. Hemen her sektörde yaşanan kapasite ve arz fazlası, kâr marjlarında 10 yıl öncesine göre yüzde 50'ye varan kayıplara neden oldu. Sektör bağımsız en fazla kâr kaybı; katma değeri düşük, rekabetin ve arzın fazla olduğu ürün gruplarında yaşanıyor. Şirketler ise düşen kâr marjlarını daha kârlı coğrafyalara ve katma değeri yüksek yeni ürün gruplarına yönelerek çözmeye çalışıyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

Son dönemde kâr marjlarında ciddi bir gerileme söz konusu. Bu durum, şirketlerin kârlılıklarında rekor düşüşe neden oluyor. Türkiye'nin en büyük şirketlerinden THY'nin net kârı, yılın ikinci çeyreğinde yüzde 70'e yakın azalmış durumda. Kamu bankalarının kârlılıklarında da ciddi erime göze çarpıyor. Halkbank'ın ilk 9 ayda net kârı yüzde 58 düştü.

Sadece bankacılıkta değil, sanayiden gayrimenkule kadar pek çok şirketi kâr marjlarındaki erime zorluyor. Kârlılıktaki bu durum, şirketler dünyasında nakit akışının bozulmasına ve zararına satışlara yol açıyor.

Ticaret Sicili verilerine göre 2018'de 1.549 şirket konkordato ilan etti. Bu sayının bu yıl 3 bine ulaştığı tahmin ediliyor. Son 1,5 yılda perakendede Hotiç'den Yeşil Kundura'ya, Beta'dan Kemal Tanca'ya kadar çok tanınmış markaların konkordato ilan etmesi de yaşanan sıkıntıya işaret ediyor. En önemlisi uzmanlar, bu şirketlerin kârlılıkta önemli sıkışma yaşadığı için bu duruma düştüğü konusunda hemfikir.

Talepteki daralma, kur krizi, faiz ve maliyetlerdeki artış, şirketlerin borç yükünü olumsuz etkileyerek kâr marjlarını ciddi oranda eritiyor. Sektör bağımsız en fazla kâr kaybı, katma değeri düşük, rekabetin ve arzın fazla olduğu ürün gruplarında yaşanıyor. Bu segmentlerde çoğu zaman kâr marjları tek hanelerde seyrediyor.

Capital olarak sanayiden hızlı tüketime kadar farklı sektörlerde en fazla kâr kaybının yaşandığı segmentleri araştırdık ve kârların en fazla eridiği alanları tespit ettik.

MARJLAR ERİYOR

Kâr marjlarında yaşanan kayıpların birinci nedeni rekabet, ikincisi ise artan maliyetler oluyor... Son dönemde hemen her sektörde artan kapasite fazlası ve maliyetler, 10 yıl öncesine göre kâr marjlarında minimum yüzde 25-30 arasında kayıplara neden oluyor.

Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu Başkanı Semih Decan, temizlik kağıtları pazarında artan kapasite ve değişmeyen talepten dolayı kârlılıkların hızla düştüğünü söylüyor. Kapasitenin talepten fazla olduğu her sektörde, kârlılıkların bozulduğuna dikkat çekiyor.

Hangi kategori kârsız

Sektör	Kaybın en yüksek olduğu kategori	Kâr marjı (%)	Kayıp oranı (%)
Takı / kuyum	Alyans, tektaş	10 - 15	70 - 100
İnşaat/ gayrimenkul	Orta segmente yönelik konut	2 - 3	70 - 80
Çimento	Torbalı, dökme	4 - 5	50 - 70
Otomotiv	C segment otomobil	3 - 5	50 - 70
Lojistik	Kara taşımacılığı	5	50
Bakır	Katot	2 - 3	50
Enerji	Akaryakıt istasyonları	4 - 5	40 - 50
Porselen	Düz beyaz tabak	3 - 5	40 - 50
Temizlik kağıtları	Tuvalet kağıdı	5 - 7	30 - 50
Tekstil	Mass, basic ürünler	5	30 - 40
Alüminyum	İnşaat malzemeleri	5 - 6	30
Araç kiralama	Lüks araç	8 - 10	25 - 30
Kişisel bakım	El kremi	10 - 12	25 - 30
Bebek ürünleri	Bebek bezi	9 - 10	20 - 25

"Temizlik kağıtlarında 1 milyon ton kapasite var, iç talep ise 600 bin ton" diyen Decan, sektörde kârlılıkların en fazla düştüğü alanın tuvalet kağıtları olduğunu belirtiyor. Decan, "Sektörde rekabet ve kapasite fazlası, tuvalet kağıtları segmentinde daha yüksek ve en fazla kâr kaybı bu alanda yaşanıyor. Kâr kaybını telafi etmek için katma değeri yüksek yeni ürünlere ve daha kârlı coğraflayalara yöneliyoruz" diyor.

Temizlik kağıtları pazarında ortalama kâr marjı yüzde 10 bandında seyrederken en kârlı ürünün marjı ortalamadan 3 puan yukarıda; en kârsız ürününse 3 puan aşağıda bulunuyor.

Anne-bebek ürünleri pazarında ise rekabetin en yoğun olduğu bebek bezi kategorisinde kâr marjları daha düşük ve artan rekabetle bu alandaki kâr marjları diğerlerine göre daha hızlı azalıyor. Buna karşın pazarda en kârlı alanı kâr marjının yüzde 10-12 arasında değiştiği bebek kozmetiği segmenti oluşturuyor. Kozmetik ve kişisel bakım ürünlerinde kâr marjları yüzde 60'lara kadar çıkabiliyor. Buna karşın el kremi ve şampuanlarda yüzde 10'lara kadar düşüyor.

EN FAZLA KAYIP NEREDE?

Kâr marjlarının en fazla düştüğü sektörlerin başında kuşkusuz gayrimenkul ve inşaat geliyor.

"MALİYET ARTIŞI FİYATLARA YANSIMADI"

OZAN ŞENER / SERA GROUP CEO'SU

ORTA SEGMENT

En büyük kâr kaybı orta segmente yönelik konutlarda yaşanıyor. Bu alanda şu an kâr yok. Yeni projelerde kârlılıklar sıfırlandı. Konutta bugün yüzde 2-3 kâr ederseniz iyi. Konut üretiminde kâr marjlarının eski seviyesine gelebilmesi için fiyatların artması gerekiyor. Ancak şu anda pazarda arz, talep dengesi olmadığı için fiyatlar artmıyor.

ALTYAPI İYİ

Taahhüt sektöründe ise mühendisliğin ve yabancı malzeme kullanımının yüksek olduğunu üst yapı projelerinde kârlılıklar daha fazla azaldı. Buralarda kâr majları eskiye göre yüzde 20-25 düştü. Altyapı projelerindeyse kârlılık çok fazla değişmedi.

SELÇUK ÇELİK

Pazarda hızla artan oyuncu sayısı, azalan talep, artan inşaat ve arazi maliyetlerinin etkisiyle kâr marjları 10 yıl öncesine göre neredeyse yüzde 50 azalmış durumda.

"Kâr yok, gayrimenkullerin tamamı zararına satılıyor" diyen Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, inşaatta son 10 yılda kâr marjlarının yüzde 20-30'lara kadar çıktığını bugün ise yüzde 10'un altına indiğini belirtiyor. Tahincioğlu, "Geçmişte sektörde kâr marjları yüksekti. Bu da çok sayıda oyuncunun sektöre girmesine neden oldu" diyor.

Nef Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik, gayrimenkulde kâr marjının 10 yıl öncesine göre yüzde 20'lerden yüzde 5'lere kadar düştüğünü belirterek bunun en önemli nedeninin artan arsa ve inşaat maliyetleri olduğunu söylüyor. Konut üreticilerinin işlerini döndürmek için zararına satış yaptığını belirten Çelik, gayrimenkulde kâr marjlarının en fazla düştüğü alanın artan maliyet ve azalan talepten dolayı orta sınıfa yönelik konutlar olduğuna dikkat çekiyor. Lüks konut segmentinde kâr marjlarının daha yüksek olduğunu söyleyen Çelik, şöyle konuşuyor:

"Lüks konut pazarı durgun olsa da bu segmentte kâr marjları daha yüksek. Yabancıya satış yapabildiğiniz bölgelerde fiyat duyarlılığının daha az olduğunu görüyorsunuz."

İnşaattaki daralma, plastikten alüminyuma kadar diğer sektörlerin de kâr marjlarını olumsuz etkiliyor. Asaş Alüminyum Genel Müdürü Derya Hatipoğlu, alüminyum sektöründe en fazla ciro ve kâr kaybının inşaat kategorisinde yaşandığını belirterek bu alanda yüzde 30'un üzerinde kâr kaybı olduğunu söylüyor. Hatipoğlu, bunu ihracatla kapatmaya çalıştıklarını belirtiyor.

SÜRÜMDEN KAZANMA

Son dönemde pek çok şirketin en büyük problemi kârlılıktan vazgeçip hayatta kalmak için daha düşük, hatta sıfıra yakın kâr marjıyla çalışmak oluyor. Otomotiv sektöründe de kârlılıklar, 2018'den beri yüksek kur, faiz ve vergilerden dolayı hızla geriliyor. 2018'de yüzde 35 daralan otomotiv pazarı, bu yılın ilk 8 ayını yüzde 43,9 kayıpla kapattı ve yıl sonunda kaybın yüzde 60'ı bulması bekleniyor. Sektörde azalan talep, sıfır otomobil satışlarındaki kâr marjının daha da azalmasına

Yüksek hızlı baskıda devrim

Yeni çok hızlı üretim yazıcımız TASKalfa Pro 15000c geleneksel baskıya maliyet etkin bir alternatif sunarken üretkenliğinizi artırarak işinizin geleceğini güvence altına almak için tasarlandı.

Üretkenlik Odaklı

+ Olağanüstü iş bitirme süresi
+ Basit ve kompleks iş akışları desteği

Verimli

+ Kolay entegre edilebilir çözümler
+ Sektöründe en iyi enerji verimliliği

Hızlı, yüksek kaliteli baskı

+ Ağır kağıt gramajında hız düşüşü yok
+ Değişmez, istikrarlı baskı kalitesi

KYOCERA Bilgitaş Turkey Doküman Çözümleri A.Ş. - Tel: (216) 339 00 20

KYOCERA Document Solutions Inc.

KYOCERA

Tecrübemiz geleceğinize ışık tutar

kyoceradocumentsolutions.com.tr

"KÂRLILIK YARIYA DÜŞTÜ"

KERİM GÜZELİŞ / ARİŞ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

PİYASA DARALDI

Kuyumculuk ve takı sektöründe aşırı rekabet ve daralan piyasadan dolayı kârlılıklar aşırı derecede düştü. Eskiden çok satan ürünlerin başında yer alan tektaş yüzük ve alyanslarda kâr marjları yüzde 40-50'lerdeydi. Şimdi bunlarda marjlar yüzde 15-20'lere kadar indi. Buna kârşın sektörde fantezi ürünlerde kâr marjları yüzde 50 seviyesinde.

REKABET ARTTI

Sektördeki aşırı rekabet de kârlılıkları olumsuz etkiliyor. Artan rekabetten dolayı sektörde yüzde 50-70 arasında indirimler yapılıyor. Avrupa'da yasak olan bu tür uygulamalar kâr marjlarının düşmesine neden oluyor.

YENİ KOLEKSİYON

Eskiye göre azalan kâr marjlarını yönetmek için işletme giderlerini düşürmeyi hedefliyoruz. Düşen kâr marjlarını yönetmek için daha sık yeni koleksiyon hazırlıyoruz. Artık daha fazla gençlere ve erkeklere seslenmeye başladık. Bu iki gruba özel yeni koleksiyonlar hazırladık. Düşen kârlılıklarımızı telafi etmek için ihracatımızı artırdık.

yol açıyor. 200 bin TL'lik araç satışında yetkili satıcıların kazancı 500 TL'ye kadar düşüyor.

Otomotiv Distribütörleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu, son dönemde pazarın çok yüksek oranda daraldığını belirterek, bu durumun şirketlerin kârlılıklarını negatif etkilediğini söylüyor.

Otomotivde asıl kazancın yaşandığı satış sonrası hizmetlerde ise azalan sıfır araç satışlarından dolayı sıkıntılar yaşanıyor. 2017'ye göre yüzde 63 oranında daralan otomotiv pazarında en büyük kâr kaybı ise yetkili servislerde yaşanıyor. Otomobil Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER) Başkanı Murat Şahsuvaroğlu, "Geçtiğimiz yılı 725 bayiyle kapatan sektör, bu yılın sekizinci ayında 675 adete geriledi. Pazarın 350-400 bin aralığında kapanması ihtimaliyle beraber yetkili satıcılık sistemindeki çözülme devam edecek" diyor.

Araç kiralamada ise kârlılıklarda en fazla kayıp lüks araç segmentinde yaşanıyor. Hertz Türkiye Genel Müdürü Nur Hidayetoğlu, bu segmentte kâr marjlarının yüzde 25-30 düştüğünü belirterek azalan kârlılıkları; araç yapılandırmalarını gözden geçirerek ve bulundurma maliyeti yüksek araç sayısını azaltarak çözmeye çalıştıklarını söylüyor.

MARJLAR SIFIRA YAKLAŞTI

Birçok sektör, 10 yıl önceki kârlılık oranlarının çok gerisinde. Kârlılık açısından alarm veren sektörler arasında enerji, hazır giyim, tekstil, züccaciye, porselen, mobilya ve seramik de bulunuyor. Güral Porselen CEO'su Harika Güral, sektörde maliyetlerin artmasından dolayı kârlılıkların ciddi oranda düştüğünü belirterek en fazla kâr kaybının beyaz, düz porselen tabaklarda yaşandığını belirtiyor. Güral, "Kâr kaybını telafi etmek için tasarıma, ihracata ağırlık veriyoruz" diyor.

Hisar Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Erdoğan, kâr marjlarının son 5 yılın en düşük seviyesinde olduğunu belirterek "Yüzde 10'lar düzeyinde kâr marjlarıyla çalışıyoruz" diyor.

Hazır giyim ve konfeksiyonda da katma değeri düşük "mass market" ürünlerinde ciddi kâr kayıpları söz konusu. Basic ürünlerde kâr marjları yüzde 5'lere kadar düşüyor. Buna kârşın modelli ürünlerde kâr marjları yüzde 30'lara kadar çıkıyor. Serra Tekstil Genel Müdürü İsa Yılmaz, üreticilerin kâr etmeyi geri plana atarak sürümden kazanmak ve personel giderlerini çıkârmak için yüzde 5 ve altındaki kâr marjlarında çalışmayı kabul ettiğini belirtiyor. Yılmaz,

HARİKA GÜRAL

İSA YILMAZ

Aslında beni seviyor.

#ŞiddetinÜstünüKapatma

Maalesef ülkemizde her gün binlerce kadın şiddete maruz kalıyor ve bunun üstünü kapatmak için farklı bahaneler bulmak zorunda hissediyor.

GittiGidiyor olarak, benimsediğimiz Aile İçi Şiddet Politikası'yla kadınlara bu yolda yalnız olmadıklarını hissettirmek ve onları cesaretlendirmek için var gücümüzle çalışıyoruz.

Diğer kurum ve kuruluşları da kendi Aile İçi Şiddet Politikalarını oluşturarak kararlılıkla sürdüreceğimiz bu mücadelemize katılmaya ve gücümüze güç katmaya davet ediyoruz.

gittigidiyor
bir ebay şirketidir

SAMİ KARİYO

"Pazar çok daraldı. Sektörde çok sayıda üretici olması ve Çin'le rekabet kâr marjlarını ciddi oranda düşürüyor" diyor.

Penti Yönetim Kurulu Başkanı Sami Kariyo, hazır giyimde kâr marjlarını aşağı çeken en önemli unsurun tekstil ürünlerinin hammaddesini oluşturan kumaş fiyatlarında yaşanan artış olduğunu belirtiyor. Kumaş fiyatlarında yaşanan artışın genel enflasyonun üzerinde olduğunu söyleyen Kariyo, satış fiyatlarında enflasyonun altında artış yapmalarının kârlılıkları aşağı çektiğini belirtiyor.

NASIL TELAFİ EDİLİYOR?

Katma değer sunarak rekabetten ayrışan şirketler yaptıkları işi daha kârlı hale getirebiliyor. Kâr marjlarındaki kaybı telafi etmenin bir başka yolu da ürün portföyünü esnetip çeşitlendirmek...

Türkiye'nin en büyük bakır tel üreticilerinden Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, kâr marjlarının yarıya düştüğünü belirterek kârlılıktaki kaybı katma değeri yüksek, yeni ürün grupları geliştirerek telafi etmeye çalıştıklarını söylüyor.

"Kârımız aynı kalsın diye yılda en az kâr marjı yüzde 5 seviyesinde olan katma değeri yüksek, yeni ürün ilave ediyoruz" diyen Çaycı, kâr marjını korumak için rüzgar ve güneş enerjisinde kullanılan, katma değeri yüksek yassı bakır tellerin üretimini artırdıklarını belirtiyor.

Sıfırlanan kâr marjını yönetmek için ihracata ağırlık vermek ve maliyet muhasebesi yapmak da önemli.

HAYRETTİN ÇAYCI

UMUT ZENAR / AKÇANSA GENEL MÜDÜRÜ

"ARZ FAZLASI KÂR MARJINI ERİTİYOR"

KAPASİTE ARTTI

Çimento sektöründe torbalı ve dökme ürün gruplarında kâr marjları hızla düşüyor. Bunun en önemli nedeni sektörde artan arz fazlası. Türkiye'nin çimento sektöründe toplam kapasitesi 103 milyon tona ulaştı. Türkiye'nin çimento tüketiminin yıl sonunda 43 milyon ton olacağı tahmin ediliyor. 22 milyon ton ihracatımız olduğunu düşünürseniz sektörde 40 milyon ton kapasite fazlalığı var.

PAZAR DARALDI

Çimento sektöründe kâr marjlarını düşüren en önemli nedenlerden biri iki yıldır üst üste daralan pazar. Sektör, geçen yıl yüzde 11 seviyesinde daraldı. Bu yıl ise sektördeki daralmanın yüzde 37'leri bulması bekleniyor. Düşen kâr kârlılıklarımızı telafi etmek için ihracata kanalize olduk ve son yıllarda ihracatımızı 1,6 milyondan 3,6 milyon tona çıkararak 2 kattan fazla artırdık.

"İç piyasayla ilgimiz olmadığı için kâr kaybımız yok" diyen Sun Group Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, işlerinin yüzde 80'inin ihracat olduğu için sektördeki artan kâr kayıplarından korunabildiklerini söylüyor.

Özcan Tahincioğlu, 1,5 milyon metrekâre inşaat yaptıkları için alım gücünün yüksek olması nedeniyle maliyetleri nispeten daha aşağıda tutabildiklerini söylüyor. Tahincioğlu "Yüksek miktarda alım yaptığımız için daha verimli olabiliyoruz. Kâr marjlarımızı korumak için uygun koşullarda alım yapabiliyoruz. Tasarımlarda ekonomik olmaya çalışıyoruz" diyor.

Little Caesers Genel Müdürü Banu Arıduru, pizzadaki kâr kaybının et ve süt ürünlerindeki fiyat artışından kaynaklandığını belirterek kâr marjlarının düşmemesi için yaptıklarını şöyle anlatıyor: "Müşteriye zam yapamadığımız için operasyonel maliyetleri aşağı çekiyoruz. Müşteri bir ürünü alırken başka bir ürünü de yanında daha uygun fiyatla sunarak operasyonel maliyetlerimizi aşağıya çekmeye çalışıyoruz."

blueground

Show up. Start living.

İSTANBUL'UN EN GÜZEL DAİRELERİNİ KİRALAYIN

BLUEGROUND DAİRELERİNİ İNCELEYİN!

www.theblueground.com

EN ÇOK RAĞBET GÖREN LOKASYONLARDA 400'ÜN ÜZERİNDE DAİRE

Maslak	Beşiktaş
Etiler	Ataşehir
Kadıköy	Ümraniye
Şişli	Göktürk
Bebek	Beyoğlu

- Esnek konaklama süreleri: minimum 1 ay, 1 sene veya daha uzun
- İç mimarlar tarafından tasarlanarak özenle eşyalandırılmış daireler
- Hayatınızı kolaylaştıracak, bakım ve temizlik gibi hizmetleri planlayabileceğiniz mobil uygulama
- Taşındığınız ilk gün yaşamaya başlamanız için hazır olan yüksek hızlı WiFi, su ve elektrik gibi abonelikler
- Kolay ve hızlı online rezervasyon

Son üç yıldır "Geldi, gelecek" denilen, yerli bir satın almayla piyasaya gireceği çokça konuşulan ABD'li online perakende devi Amazon, Eylül 2018'de Türkiye'ye adımını attı. Amazon'un Türkiye'ye "sıfırdan" girişi çokça konuşuldu. Şirket ise Türkiye'deki yapısını oturttuğu bu bir yılda sessiz kalmayı tercih etti. Peki, yerel e-ticaret şirketlerinin çok güçlü olduğu piyasada Amazon ne umuyordu, ne buldu? Büyüme stratejisi ve Türkiye'ye bakışı ne? Burada nasıl bir fark yaratmayı planlıyor? Tüm bu merak edilenleri Amazon Avrupa Büyümeden Sorumlu Başkan Yardımcısı ALEX OOTES ile konuştuk.

AMAZON'UN PLANI

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**

"2018 rakamlarına bakarsanız Türkiye'de e-ticaret yılda yüzde 38 büyüyor ve tüm perakendenin yüzde 5'ini oluşturuyor. Bunlar çok sağlıklı büyüme rakamları. Çok büyük bir nüfusunuz ve çok stratejik bir konumunuz var. Türkiye'yi büyük bir fırsat olarak görüyoruz. Burada uzun vadeli olacağız. Hem e-ticaret hem de Türkiye için fark yaratmaya kararlıyız."

Bu sözler dünya e-perakende devi Amazon'un Avrupa Büyümeden Sorumlu Başkan Yardımcısı Alex Ootes'a ait. Aslında Amazon Türkiye'deki müşterileri için ilk olarak 2016 yılında Amazon.de üzerinden Türkçe alışveriş imkanı sunmaya başladı. 2018 yılının Eylül ayında ise faaliyetlerinin bir sonraki adımı olarak Amazon.com.tr'yi hayata geçirdi.

Amazon, Türkiye için de tam yedi yıllık bir planla uzun vadeli bir çalışma hazırladı. Bugüne kadar Türkiye için on milyonlarca dolar yatırım yaptıklarını anlatan Ootes, Türkiye için daha pek çok yatırım planları olduğunu ama bunların arasında bir satın alma olmadığının altını çiziyor. "Burada çok büyük ve kalıcı olmak istiyoruz. Onun için geldik" diyen Ootes ile Amazon Türkiye'nin büyüme stratejisini ve bir yıllık Türkiye deneyimini konuştuk:

● Amazon'un global büyüklüğü ne kadar ve bunda Avrupa'nın payı ne?

■ Amazon 1994'te kurulduğunda çok küçüktü. Avrupa'da 5 ülkede iş yapıyorduk; Almanya, Fransa, İtalya, İspanya ve İngiltere. Şu anda Avrupa'da 83 bin çalışanımız var. Avrupa operasyonlarımıza 55 milyar Euro'dan fazla yatırım yaptık. Dolaylı olarak da 175 bin kişiye istihdam sağlıyoruz. Almanya en büyük pazarımız, ayrıca nüfusu en fazla olan. İngiltere ise ikinci sırada.

● Türkiye Avrupa portföyünüzün neresinde duruyor?

■ Türkiye en yeni ülkemiz. Bir yıldan biraz daha önce Türkiye pazarına girdik. İşi en baştan kuruyoruz. Sıfırdan bir takım kurmaya

özellikle karar verdik, çünkü bu yöntemin bizim için en doğal büyüme yolu olduğunu düşünüyoruz. İstanbul'daki genel merkezimizde 200 kişilik bir ekibimiz var. Takım Lüksemburg'daki Avrupa genel merkezimizden buraya geçti. Gebze'deki lojistik merkezimizde de 200 kişi istihdam ediyoruz. Türk müşterilerin bize gösterdiği ilgiden çok memnunuz. Bir kez daha tüm müşterilerin düşük fiyatları, geniş ürün yelpazesini ve sunduğumuz kolaylığı sevdiğini öğrendik. Özellikle kolaylık kısmına gösterilen ilgi bizim için şaşırtıcı oldu.

● Lojistikte Türkiye'de hangi şirketlerle çalışıyorsunuz?

■ Ekol Lojistik'le çalışıyoruz, sattığımız ürünleri onlar dağıtıyor. Çok başarılı oldular. Sipariş teslim hızımız konusunda müşterilerimizden çok iyi geri bildirimler alıyoruz. Türkiye'de müşterilerin diğer ülkelere göre daha fazla düşük fiyat sevdiğini gördük. Amazon da zaten düşük fiyat prensibiyle çalışır. Her üründe rekabetçi fiyatlar sunmaya çalışıyoruz. Özet olarak işimizin ve takımımızın gidişatı konusunda çok mutluyuz.

● Türk pazarına girmeye ne zaman ve nasıl karar verdiniz? Türkiye'yi çekici kılan neydi?

■ 2018'deki e-ticaret rakamlarına bakarsanız Türkiye'de e-ticaret yılda yüzde 38 büyüyor ve hacmi 6,5 milyar dolara ulaşmış durumda. Tüm perakendenin yüzde 5'ini oluşturuyor. Bunlar çok sağlıklı büyüme rakamları. Türkiye'nin çok büyük bir nüfusu var, konumu çok stratejik, Avrupa, Asya ve Orta Doğu'nun ortasında. Türkiye'yi büyük bir fırsat olarak görüyoruz. Çok kez tekrarladığım gibi burada uzun vadeli olacağız. Hem e-ticaret hem de Türkiye için fark yaratmaya kararlıyız.

● Türk ekonomisinde son yıllarda yaşanan dalgalanma yatırım yaparken sizde bir tereddüt yarattı mı?

■ Amazon İtalya ve Amazon İspanya'nın kuruluşlarına liderlik yaptım. Amazon İtalya'yı kurduğumuz zaman ülke neredeyse Euro sisteminden kovulmak üzereydi. Tüm bu durumlara uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaştık. Ekonomiler büyür, küçülür, bu hep olur ve sanırım Türkler de buna çok alışkın. Bildiğimiz; müşterilerin geniş ürün yelpazelerini, düşük fiyatları ve kolayca alışveriş yapmayı çok sevdiği. Biz de bunları sunmak için buradayız.

● Yani buraya gelirken hiç çekinceniz yok muydu?

■ Geçen yıl eylülde işe başladık. O sırada Türkiye-ABD ilişkileri iyi durumda değildi. Ama bu bile bizim için sorun olmadı. Biz uzun vade için buradayız, siyasi ilişkiler de değişir. Bir işi ekonomik beklentiler ya da siyasi durum üzerine inşa edemezsiniz. Türkiye'ye çok yatırım yapıyoruz. Çok uzun vadeli bir vizyonunuz olması şart.

● Amazon Türkiye'de globaldeki tüm kategorilerinizi sunuyor musunuz?

■ Türkiye'de 16 kategorimiz var ve bunlar genelde bir ülkede işe başlarken sunduğumuz kategoriler. Kategorilere yatırım yapmaya ve bu kategorilerde gerçekten iyi olmaya inanıyoruz. Bu, şu anda bizim için yeni kategoriler sunmak-

AMAZON'UN TÜRKİYE BÜYÜME STRATEJİSİ

2017 Türkiye'deki müşterilerimiz için ilk olarak 2016'da Amazon. de üzerinden Türkçe alışveriş imkanı sunmaya başladık. Eylül 2018'de Amazon.com.tr'yi hayata geçirdik.

2018 Türkiye için tam yedi yıllık bir planla uzun vadeli bir çalışma hazırladık. Amazon Türkiye'yi kurmak için çok çalıştık, burada kalıcıyız.

2019 İstanbul ofisinde 200'den fazla çalışan, Gebze'deki operasyon merkezinde 200'e yakın çalışan görev alıyor. Zamanla daha fazla istihdam yaratmayı planlıyoruz.

2020 Öncelikli iş hedefimiz müşterilerimize en geniş ürün yelpazesini mümkün olan en uygun fiyatlarla sunmak.

2021 Türkiye'deki müşterilerimize 8 bini aşkın yerel işletmenin ürünleri de dahil olmak üzere milyonlarca ürün sunuyoruz.

2022 Kitaptan ev eşyası ve tüketici elektroniğine kadar 16 farklı kategoride hizmet veriyoruz. Şu ana dek en çok satış yapılan kategoriler cep telefonu, kitap ve PC oldu.

2023 Türkiye'de müşterilerin diğer ülkelere göre daha fazla düşük fiyatları sevdiğini gördük ve düşük ve rekabetçi fiyatlara diğer ülkelere göre daha çok odaklandık.

2024 İlk yıl için iş sonuçlarından memnunuz. 2020'de işimizin şu ana kadar olduğu gibi sağlıklı bir şekilde büyümeye devam etmesini bekliyoruz.

2025 Çok büyük ve kalıcı olmak için geldik. Uzun vadede Amazon Türkiye'nin Türk tüketicilerin sanal alışveriş yapmak için tercih edeceği mecra olmasını umuyoruz.

30 yıldır sevdiğin gibi

BEREKETDÖNER

tiklabereketgelsin.com
0850 811 55 00

Bereket Döner ürünlerinin tüm hakları saklı tutulmakla birlikte, reklamdaki ürün şubelere göre farklılık gösterebilir.

HELAL | YERLİ ÜRETİM

tan daha önemli çünkü yeni kategoriler sunmanın getirisi her zaman çok yüksek olmuyor. 200 kişilik bir takımız.

● Türk tüketicilere özel tasarladığınız bir kategoriniz var mı?

■ Türk tüketicilere yönelik olarak, düşük fiyatlara diğer ülkelere göre daha çok odaklanmış durumdayız. Bu, müşteriler için çok önemli. Kategoriler içinde bu yönde çok çaba var. Yani indirimlerimizin çok çok iyi olması için çok çaba gösteriyoruz, özellikle de Kara Cuma'da (Black Friday).

● Geçen yıl ne kadar büyüdünüz?

■ Daha işin çok başındayız. Bu rakamlar bize özel.

● Peki, şu ana dek Amazon Türkiye'nin performansından memnun musunuz?

■ Kesinlikle, evet. İyi bir başlangıç yaptık.

● İlk yıl için hedeflerinizi tutturdunuz mu?

■ Evet. En çok memnun olduğum konu takımın işe başladığımızdan beri geçirdiği değişim ve işi getirdikleri yer. İşi çok sahiplendiler ve işimizi olduğu yere getirmek için çok çalıştılar. Uzun vadede başarılı olmak için çalışıyorlar. Türkiye takımı tüm Amazon'da, çabuk strateji değiştirebilmek ve işi daha da iyileştirmek için değişik bir yöne gidebilmek konusunda bir örnek olarak görülüyor. Bence Türkiye takımı Amazon nezdinde çok kredi kazanmış durumda.

● Satış konusunda hangi kategoriniz lider?

■ Kitap, cep telefonu ve bilgisayar. Sırayla değil ama ilk 3 bu.

● Burada güçlü Türk rakipleriniz var. Rakiplerinizin performansını ve Amazon Türkiye'nin rekabetteki yerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Perakendede her gün bütün ülkelerde çok rekabet olur. Bunun çok sağlıklı olduğunu düşünüyoruz ama rakiplerimiz hakkında konuşarak pek zaman harcamıyoruz.

AMAZON TÜRKİYE'DEN UMDUĞUNU BULDU

ORTA GELİRLİ ÜLKE YAKLAŞIMI

Biz Türkiye'den umduğumuzun fazlasını bulduk. Plan yaparken buranın orta gelirli bir ülke olduğunu ve bir miktar daha fazla fiyatlara hassas olacağını tahmin ediyorduk.

AMAÇ EN DÜŞÜK FİYAT

Ama bence Türk tüketicilerin ne kadar fiyat odaklı olduğunu ve düşük fiyatlara ne kadar iyi tepki verdiklerini yeterince hesaba katmamışız. Bu nedenle de takımımızla Türk tüketicilere en düşük fiyatları sunmak için çalışıyoruz. Bu çalışmanın sonuçlarını da alıyoruz.

PHILIPS

8804 serisi

Gerçek renkler. Mükemmel ses. Ambilight.

Canlı renkler. Bowers & Wilkins ile tertemiz bir ses. Yeni 8804 serisi, müzik dinlerken, oyun oynarken veya yepyeni bir dizi izlerken, dahili soundbar'ı ve eşsiz Ambilight ile size olağanüstü bir televizyon izleme keyfi sunuyor.

ambilight 3

Perfect Picture Engine

Sound by Bowers & Wilkins

www.philips.com.tr/tv

● Rekabette yerinizin nerede olduğunu biliyor musunuz?

■ Elbette yerimizi biliyorum. Takımımız kesinlikle bu konuya odaklanmış değil. Takımımıza sorduğumuz soru her kategoride ürün gamımızın ve fiyatlarımızın çok iyi olup olmadığı, öyleyse müşteriler zaten gelir.

● Türk müşterilerin davranışlarını iş yaptığınız diğer ülkelerdeki müşterilerle karşılaştırdığınızda ne söyleyebilirsiniz?

■ Şu ana kadar gördüğüm Türk müşterilerin çok sadık olduğu, tabii daha iyi bir alternatif gelene kadar… Geniş bir ürün yelpazesi, düşük fiyatlar ve sipariş teslim hızı açısından alışveriş kolaylığı sunduğumuz sürece bize tepkileri çok pozitif oldu. Bu da çoğu ülkeyle aynı. Türk tüketicilerin tedarikçi değiştirme eğiliminin biraz daha fazla olduğunu düşünüyorum, özellikle de ekonomik şartlar böyleyken. Eğer daha iyi bir fiyat bulurlarsa kolaylıkla bir satıcıdan diğerine geçiyorlar.

TÜRKİYE PAZARININ SİZE SÜRPRİZLERİ OLDU MU?

HÜKÜMETİN HIZI

Beni biraz şaşırtan şey kanuni düzenlemelerin uygulama hızı oldu. Türkiye çok hızlı hareket eden bir ülke… Bu birçok açıdan çok pozitif ama Türk hükümeti de kanuni düzenlemeler konusunda çok hızlı hareket ediyor. Bu da bizi bu kanuni zorunluluğa uymak için bazen çok çalışmak zorunda bırakıyor. Beni biraz şaşırtan şey bu oldu.

KİTABA YOĞUN İLGİ

Fiyata olan hassasiyet dışındaki olumlu sürpriz ise kitap işimiz oldu. Türkiye'de ne kadar kitap okunduğundan emin değildik ama kitap işimiz çok iyi gitti. Tabii Amazon hala bazen bir kitap satıcısı olarak görülüyor ama 16 ayrı kategorimiz var. Bu kadar çok sayıda müşterinin kitap kategorimize ilgi göstermesi beni açıkçası şaşırttı.

● Türkiye için başka planlarınız, yatırım düşünceleriniz var mı?

■ Birçok planımız var ve bunları hazır olduğumuzda açıklayacağız. Çok büyük ve kalıcı olmak istiyoruz. Onun için geldik.

● Geçen yıl Amazon'un Türk bir e-perakende şirketini satın alacağına dair dedikodular vardı. Böyle bir planınız var mı?

■ Böyle bir planımız yok. Normalde satın alma planlarımız hakkında yorum yapmayız.

● Diğer ülkelerde genelde satın almalarla mı büyüyorsunuz?

■ İtalya'da işimizi sıfırdan kurduk, İspanya'da da keza öyle. Türkiye'de de sıfırdan başladık, Avustralya'da da öyle. Orta Doğu'da istisnai bir durum oldu, Souq adında bir şirketi satın aldık. Benim tercih ettiğim yöntem işi sıfırdan kurmak.

● Hangi aksiyonlarla Türk piyasasında rekabetçi avantaj kazanmayı planlıyorsunuz?

■ Satışçılar için çekici olabilmek önemli. Türkiye'de tüm bu programları başlatmamızın nedeni bu. Buraya diğer ülkelerde de yaptığımız gibi yatırım yapmaya devam edeceğiz. Elbette zamanla başka kategorilere de gireceğiz ama daha önemli olan müşterilerimiz için önemli olduğunu bildiğimiz konularda çok iyi olmak.

● Hangi yeni segmentlere girme planınız var?

■ Yakın zamanda böyle bir planımız yok.

● Büyüme ve satış rakamları açısından 2019'u Türkiye'de nasıl kapatacaksınız?

■ Biz 4'üncü çeyrek için çok heyecanlıyız. Türkiye'de talep eğrimizin nasıl olacağından emin değildik ama 4'üncü çeyrekte müşterilerimizin bize ilgisinden çok memnunuz. Yılın bu zamanlarında hava erken kararıyor ve ülke çapında alışveriş etkinlikleri oluyor, bu da talebi çok olumlu etkiliyor.

● Peki, Türkiye'de 2020 hedefleriniz neler?

■ İşimizin şu ana kadar olduğu gibi sağlıklı şekilde büyümeye devam etmesini bekliyoruz.

● Uzun vadede Türkiye'deki şirketiniz ülke portföyünüzün neresinde yer alacak?

■ Hangi ülkede iş yapmaya başlarsak başlayalım hedefimiz işimizin müşterilerimiz için yeterince büyük ve anlamlı hale gelmesini sağlamaktır. Uzun vadede Amazon Türkiye'nin Türk tüketicilerin sanal alışveriş yapmak için tercih edeceği mecra olmasını umuyoruz. C

SEKTÖRÜNDE
GELECEK canias ERP
İLE ŞEKİLLENECEK
30 yıllık ERP tecrübemiz ile onlarca sektörde olduğu gibi METAL sektörünün de ihtiyaçlarını çok iyi biliyoruz. ENDÜSTRİ 4.0 çağını yakalamanız için geleceğin teknolojisini üretiyoruz.
Advertising & Promotion · Automotive · Aviation & Defense · Building · Chemicals & Paint · Cooling & Heating · Construction Materials · Education · Electronics · Energy · Food · Furniture & Wood Processing · Geology · Glass Processing · Import & Export · Jewelry · Leather · Logistics · Machinery & Industrial Automation · Medical · Metal · Mining · Packaging · Plastic · Retail · Service & Maintenance · Textile & Garment · Tourism
Detaylı bilgi için:
www.caniaserp.com
/caniasERP
ias Industrial Application Software
canias ERP

Türkiye, olağanüstü bir süreçten geçiyor. Kur krizleri, ticaret savaşları, Suriye'deki sıkıntılar ekonomiyi etkiliyor. Uzun yıllardan sonra tekrar çift haneye sıçrayan enflasyon ile yüksek faizler de bu etkiyi derinleştiriyor. Tüm bu tablodan endişe duyan iş dünyası kelimenin tam anlamıyla bekle gör stratejisi izliyor. Elzem olmayanlarla yeni yatırımlar durduruluyor, yeni istihdam yapılmıyor, yeni mağaza açılmıyor. Peki ne zaman bu durum son bulacak? İş insanları 2020 ortası ve sonrasını işaret ediyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

Türkiye ekonomisi geçen yılın son çeyreğinden bu yana dalgalı bir seyir izliyor. Faiz indirimlerine ve alınan tedbirlere rağmen talepte halen büyük bir canlanma görülmüş değil. İç talepteki gerileme ise ekonomideki yavaşlamanın sürebileceği endişesini beraberinde getiriyor.

İşte bu konjonktürde şirketler, 2020 bütçelerini hazırlamak için kolları sıvamış durumda. Ekonomik arenada artan belirsizlikten dolayı pek çok CEO ve iş insanı da bütçe hazırlamanın zorluğuna dikkat çekiyor. Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su Atalay Gümrah artan belirsizliğin yöneticiler için bütçe yapmayı iyice zorlaştırdığını belirtiyor ve "2019'da bütçeleri çeyreksel ve aylık tahminlerle sürekli revize etmek zorunda kaldık" diye konuşuyor.

Bu zor ortamda, 2020 bütçelerinin en erken aralık ayının ortasında tamamlanması öngörülüyor. Pek çok şirkette ise bütçelerin kapatılması aralık sonunu bulacak.

2020 bütçelerini hazırlamaya çalışan CEO'ları rahatlatan ve yeni yıla umutla bakmalarını sağlayan gelişmeler de yok değil. Hatta 2020'nin ikinci yarısından itibaren piyasaların düzeleceği öngörü-

ZOR DÖNEMDE ESNEK YAKLAŞIM

2020 İÇİN İŞ DÜNYASININ TEMEL ÖNGÖRÜLERİ

BÜYÜME.....% 5
ENFLASYON.....% 8-9
DÖVİZ.....5,7-6,1
ÜCRET ZAMMI.....% 6-8

süne sahip CEO sayısı da oldukça fazla. CEO'lar 2019'da dibi gördüklerini belirterek 2020'yi yukarı yönlü ivmenin başlayacağı pozitif bir yıl olarak değerlendiriyor. Bu nedenle 2020 bütçelerinde en büyük farklılığın büyüme ve gelir artışında yaşanacağını öngörüyorlar. 2020 bütçelerinde enflasyonunun yüzde 12'lerden tek haneli rakamlara inmesini bekleyen CEO'lar, dolar ve Euro kurunda ise enflasyon oranında artış öngörüyor.

ÖNGÖRÜ KARMAŞASI

CEO'lar 2020 bütçesini hazırlarken 2019 sektör gerçekleşmelerini ve yeni yıla ilişkin genel ekonomik beklentileri dikkate alıyor. Son dönemde ise özellikle TL'nin döviz karşısındaki değer kayıplarından dolayı tahminlerde ve enflasyonist yapıya geri dönüş nedeniyle bütçe yapmakta zorlandıklarını ifade ediyorlar.

Öngörü karmaşasının yaşandığı bu dönemde Türkiye'nin önde gelen şirketlerini kapsayan bütçe araştırmamız, devlerin "dinamik ve esnek" bütçe yöntemlerini tercih ettiğini gösteriyor.

En çok nakit akışı, verimlilik ve maliyetleri kontrol etmek için çaba gösterilirken farklı ciro ve kur senaryolarına göre dinamik olarak hazırlanan bütçelerde, dış finansmanı az kullanmak öncelikler arasında yer alıyor.

Yaptığımız araştırma, büyük gruplarda dahi 2020 bütçelerinin tamamlanmasının en iyi ihtimalle aralık ortasını bulacağını gösteriyor. Zorlu Holding, Akkök Holding, Ahlatcı Holding gibi az sayıdaki grup kasım sonunda bütçesini kapatırken, bütçesini hazırlamayanların büyük kısmı bütçeyi aralık sonunda bitirmeyi amaçlıyor.

Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı, 2020 bütçesinin aralık ortasında netleşeceğini belirtirken Akkök Holding CEO'su Ahmet Dördüncü

AHMET DÖRDÜNCÜ

2020 bütçesinin kasım sonunda bittiğini, aralık ortasında yönetim kurulunun onayına sunulacağını söylüyor.

Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül de 2020 bütçesini kasım sonunda bitirdiklerini belirterek "Kötü günleri geride bıraktık, 2020'den umutluyuz" diyor. 2019 bütçesinde kurlarda ve iç pazara ilişkin büyüme tahminlerinde yanıldıklarını belirten Yüngül, 2020 bütçesinde büyüme öngördüklerini ve esnek bütçe hazırladıklarını söylüyor.

BÜYÜME ODAKLI

2020 baz bütçelerinde, 2019'a göre en büyük farklılık "büyüme" öngörüsünde yaşanıyor.

2019'da mevcudu korumaya odaklanan büyük holding ve şirketler 2020 bütçesinde YEP'e (Yeni Ekonomik Program) paralel ekonominin yüzde 5 büyüyeceğini öngörüyor. Büyük holdinglerin çoğu ise 2020 için çift haneli büyüme hedefi koymuş durumda.

Limak Holding, 2020 bütçesinde yüzde 20 büyüme öngörürken Eczacıbaşı Holding 2020 için yüzde 15, Zorlu Holding ise yüzde 12 büyüme hedefiyle ilerliyor. Akkök Holding'in de hedefi en az yüzde 5 seviyesinde büyümek.

Limak Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ebru

"DAHA VERİMLİ BÜTÇE YAPACAĞIZ" HALUK KAYABAŞI / KİBAR HOLDİNG CEO'SU

"HEDEFLERİ TUTTURDUK"
2019 bütçelerimizi bütün şirketlerimizde tutturduk, biraz da üzerine çıktık. 2019'da yüzde 82 ihracat hedefi koymuştuk, bunu da geçtiğimiz eylül sonuna kadar gerçekleştirdik.

"2020'DEN İYİMSERİZ"
2019'un ikinci yılını oldukça iyi geçirdik. Bu nedenle önümüzdeki yılın daha da iyi olacağına inanıyoruz. Özellikle Türkiye'nin büyümesi konusunda iyimseriz.

EN BÜYÜK FARK
2020 bütçesinin en önemli farkı daha verimli bir bütçe yapmamız olacak. Hedefimiz üretim hatlarımızdaki verimlilik miktarını artırmak. Aynı insan kaynağı ve makineyle modernizasyon yatırımları yaparak daha fazla ürün çıktısı almak istiyoruz.

BÜYÜME TAHMİNİ
2020 bütçemize yüzde 2-3 civarında büyüme hedefi koyacağız. İyi bütçe hazırlamanın sırrı, risk yönetiminden geçiyor. Risklerimizi 5 yıllık planlarla yönetiyoruz. Tek pazara odaklı üretim yapmıyoruz.

PAZAR RİSKİ
Ürettiğimiz ürünü dünyanın her yerine satılabilir kalitede ve fiyatta üretmeye odaklanıyoruz. 2020 bütçelerimizde de stoklarımıza, işletme sermayesine ve firelerimize odaklanacağız. Bunları da dijital ortama taşıyarak yapacağız.

"BÜYÜME DAHA İYİ OLACAK"

ÇAĞLAR GÖĞÜŞ / DOĞAN HOLDİNG CEO

"ERKENE ÇEKTİK"

Zaman kaybetmemek için 2020 bütçemizin hazırlanma sürecini erkene çektik. 2020 baz bütçemizi aralığın ikinci haftasıyla aralık sonu arasında bitireceğiz. Ancak bütçe yapsak da koşullar zamanla çok hızlı değişiyor. Bu nedenle baz bütçelerimizde makro değişikliklere göre ayarlama yapıyoruz.

AKILLI BÜYÜME

Yeni bütçede en önemli farklılık, büyüme olacak. 2020'de büyümenin biraz daha iyi olacağını düşünüyoruz. Bunun akaryakıt gibi bulunduğumuz sektörlere olumlu etkisi olacak. Giderleri fazla artırmadan akıllı büyümenin yolunu bulmak lazım. 2020'de maliyetleri şişirmeden kalıcı bir büyüme yakalarsak 2021'de daha agresif olabiliriz.

FAİZ VE ENFLASYON TAHMİNİ

Faiz, finansman maliyetimiz nedeniyle net kârımızı direkt etkileyen en önemli kalemlerden biri. 2019'un ikinci yarısında faizler düştü. 2020 bütçesinde enflasyon ve faiz tahminlerimiz YEP paralelinde. Bu nedenle hükümetin faiz ve enflasyon tahminlerini gerçekçi buluyoruz.

Özdemir, 2019'da daha çok yurt dışı kaynaklı büyüdüklerini, 2020'de de yurt dışında büyümeye devam edeceklerini belirtiyor. 2020 bütçesinde yaklaşımlarının temkinli şekilde optimist olmak olduğunu söyleyen Özdemir, "Yurt dışında çok çalıştığımız için yabancı gelirimiz var. Böyle olunca yüzde 20 civarında büyümeyi hedefliyoruz" diyor. Özdemir, 2020'de Türkiye'de inşaat yatırımlarının hız kazanmasıyla yüzde 5 büyümenin mümkün olacağını ifade ediyor ve ekliyor: "Bütçeyi hazırlarken meydana gelebilecek bütün riskleri hesaba kattık. 2020 için birden fazla senaryo hazırlayarak A ve B planlarımızı yaptık."

Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü de ekonomik koşulların iyileşmeye başladığını ve 2020'nin 2019'dan daha stabil geçeceğini belirterek yeni bütçeyi büyüme ve yatırım odaklı hazırladıklarını ifade ediyor.

YURT DIŞI GELİRLER ÖNEMLİ

2020 bütçeleri büyüme ve yurt dışı gelirleri artırma odaklı oluşturuluyor. Sıkıntılı günler geçiren gayrimenkulcüler bile 2020 için "büyüme" odaklı bütçeler hazırladıklarını belirtiyor. Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, 2019 bütçelerinde satışlarda yüzde 25 düşüş öngördükleri ve bütçelerini buna göre yaptıklarını belirterek 2020'deki en büyük farkın ise büyüme olacağını söylüyor. "2020 bütçemizde 2019'un yüzde 25 üzerine çıkmayı hedefliyoruz" diyen Tahincioğlu, bunun da 2018 yılını yakalamak anlamına geldiğini belirtiyor.

EBRU ÖZDEMİR

Nef Başkan Yardımcısı Selçuk Çelik de 2020 bütçesinde konsolide ciro büyümesinde yurt dışı yatırımlarla 2018'in yüzde 20 yukarısına çıkmayı hedeflediklerini söylüyor.

2020 bütçesinde en büyük farklılığın yurt dışı gelirlerdeki artış olacağını belirten Çelik, yurt dışı projelere yönelerek riski dağıttıklarını söylüyor. Çelik, şöyle konuşuyor: "Türkiye'de işler yavaşlayınca yurt dışından gelen talepleri değerlendirmeye başladık ve geçen yıl itibarıyla yurt dışı projeler başladı. 2019'da Londra'da iki projenin satışını yaptık. 2020'nin başında New York'ta ve Kazakistan'da yeni projelere başlayacağız."

2020 bütçesini kasım ayı sonunda tamamladıklarını söyleyen Ahlatcı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Ahlatcı da 2020'nin daha fazla yatırıma uygun olacağını belirterek "Uzun zamandır planladığımız bazı şirketlerimizin halka arzını ve yeni şirket alımlarını 2020 bütçesine hedefler doğrultusunda ekledik" diyor.

DENGELEME ÇALIŞMASI

Pek çok şirket yeni yıla ilişkin bütçelerini hazırlarken büyüme konusunda ve ihracatta yeni hedefler koyuyor. 2019 bütçe hedeflerini gerçekleştirdiklerini söyleyen Ariş Pırlanta Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzeliş, 2019'u dolar bazında yüzde 15-20 seviyesinde büyümeyle kapattıklarını belirterek 2020'nin 2019'dan daha iyi geçeceğini söylüyor. Güzeliş, yeni dönemde

her yıl bütçeye dolar bazında minimum yüzde 10 büyüme kuralı koyduklarını ifade ederek ihracata odaklanmayı planlıyor.

Güzeliş, "Turist sayısının 50 milyona doğru gitmesi büyüme hedeflerimizi destekliyor" diye konuşuyor.

2020 bütçesinde en önemli değişikliğin ihracat gelirini artırmak olduğunu da söyleyen Güzeliş, ihracatı yüzde 10-15 seviyesinden yüzde 20'ye çıkarmayı hedeflediklerini belirterek şöyle konuşuyor: "İç piyasanın cazibesine kapılıp ihracattan çekilmiştik. Ancak bu konuda hata yapmışız. Şimdi yeniden dış piyasaya yöneldik ve Almanya'da mağaza açtık."

Çuhadaroğlu Holding Başkan Yardımcısı Nejat Çuhadaroğlu da 2019'da inşaat sektöründeki krizden dolayı yurt içi satışlarda ciddi azalma yaşadıklarını bunu yurt dışı satışları yüzde 60 artırarak dengelediklerini söylüyor. 2019'da yurt dışının payının yüzde 38'e ulaştığını belirten Çuhadaroğlu, 2020 bütçesinde ise ihracatın payının yüzde 50'nin üzerine çıkacağını söylüyor.

Dinamik ve esnek bütçe yaptıklarını söyleyen Çuhadaroğlu, "2019'da bütçe hedeflerimizi gerçekleştirdik. 2020'de yurt içi pazardan şüphelerimiz olsa da yurt dışına yönelik daha iyimseriz" diyor.

2020 KUR VE ENFLASYON ÖNGÖRÜSÜ

Her bütçe döneminde olduğu gibi büyümenin yanı sıra enflasyon, döviz kuru, faiz, tüketim harcamaları gibi temel ekonomik göstergeler yakından takip ediliyor. CEO'ların 2020 bütçelerinde enflasyon tahmini, enflasyonun tek haneli rakamlara inmesi yönünde. CEO'lar 2020 için yüzde 8-9 arasında enflasyon öngörüyor. 2021 için yüzde 6, 2022 için yüzde 4,9 enflasyon hedefinin gerçekleşeceğini belirtiyorlar. Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Haluk Kayabaşı da 2020'de enflasyonun tek haneli rakamlara inmesini bekliyor.

Ahlatcı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Ahlatcı ise "2020 bütçemizde enflasyon öngörümüz yüzde 8-9 aralığında. Ücret zamlarının da enflasyona endeksli gerçekleşmesini bekliyoruz" diyor.

2020 baz bütçe senaryolarında dikkat çeken bir diğer unsur da büyük holding ve şirketlerin yaptığı dolar ve Euro öngörülerinin birbirine yakın olması. 2020'ye ilişkin baz bütçe senaryolarında dolar kurunun 2020'yi enflasyon oranında artışla kapatacağı belirtilerek doların 6,3 TL'yi geçmeyeceği öngörüsüyle hareket ediliyor.

Kayabaşı, doların 2019'u 5,96 TL seviyesinde kapatacağını belirterek 2020'de dolar kurunda enflasyon oranında artış beklediğini söylüyor. "2020'de döviz kurlarında büyük artış olmaz" diyen Kayabaşı, yurt dışında geliştirilen algı nedeniyle Türkiye'de kurların arttığını söylüyor.

Ebru Özdemir de dolar kurunun 5,45-5,60 TL bandında seyredeceğini belirtiyor.

A&S Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Akkuş, enflasyonun 2020'de düşmesini beklediklerini söyleyerek kur riskinin her zaman olacağı varsayımıyla hareket edip esnek bütçeler hazırladıklarını belirtiyor. 2020 bütçesinde doların 6-6,1 TL bandında olacağı öngörüsüyle plan yaptıklarını belirten Akkuş, enflasyonun ise gerilemesini bekliyor.

KERİM GÜZELİŞ

AHMET AHLATÇI

"2020 YATIRIM YILI OLACAK"

MEHMET T. NANE / PEGASUS HAVA YOLLARI GM

ARALIKTA BİTECEK
2020 bütçemizi aralık ayında yönetim kurulu toplantımızda onaya sunduktan sonra tamamlamış olacağız. 2020'de filomuzu yeni nesil çevreci uçaklarla adım adım genişletmeye devam edeceğiz.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM YATIRIMI
Teknoloji ve dijitalleşme, son yıllarda odağımıza aldığımız en önemli konular arasında olmaya devam ediyor. Dijital dönüşümümüz çerçevesinde yeni proje ve uygulamalarımız olacak. Misafirlerimize daha kolay, hızlı ve dijital bir deneyim sunmak için var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

YENİ İSTİHDAM YARATACAĞIZ
Dünyanın ve ülkemizin en büyük kurumlarıyla iş birliklerimiz olacak. Bir diğer yatırım başlığımız da yine insan kaynağı olacak. Sektörde yeni istihdam yaratmak önümüzdeki dönem ana hedeflerimiz arasında.

Siz dilemeye devam edin.

Biz de yenilikler yapmaya...

Yeniliklerimiz, şehirlerin daha az enerji kullanmasına, soluduğumuz havanın daha temiz olmasına ve de elektrikli taşımacılığı yaygınlaştırmaya yardım eder. İşte bu yüzden, BASF'de, gelecek konusunda iyimseriz.

Daha fazla bilgi için:
wecreatechemistry.com

BASF
We create chemistry

YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

Hans Rosling'in uçan balonları

Prof. Hans Rosling, İsveçli bir bilim adamı… Ne yazık ki kendisini çok genç yaşta kaybettik.

Türkiye'de de konferanslar veren Rosling'i, birkaç kez izleme şansı yakaladım. Küçük dev adam, sahnede enerjisiyle, esprileriyle ve bilgeliğiyle her seferinde yıldızlaştı.

Araştırmaları kadar bulgularını sunma konusunda da ünlüydü Profesör. Gösterisine genelde zor bir konuyu anlatarak başlardı. Gelir-sağlık dengesi, çocuk ölümleri, karbondioksit salımı, Afrika gibi başlıklara değinirdi. Konu ne olursa olsun araç hep aynıydı. Görselleştirilmiş veriler kaplayıverirdi ekranı. Geri planda hep zaman vardı. 1800'lerden başlayarak günümüze uzanan bir akışla baloncuklar uçuşurdu ekranda. Elinde kendi boyundan uzun çubuğuyla balonları anlatmaya koyulurdu. Balonların her biri, bir ülkeyi temsil ediyordu. Renkler kıtaları… Balonun büyüklüğü rakamın büyüklüğüne göre belirleniyordu.

TED'de yapmış olduğu, internetten izleyebileceğiniz klasikleşmiş bir sunumu var. Seyretmenizi tavsiye ediyorum. Konuşmalarında kullandığı verileri www.gapminder.org adresine girip inceleyebilir hatta sitede saatler geçirebilirsiniz.

FACTFULNESS

Hans Rosling geriye TED konuşmaları dışında bir de kitap bıraktı. Kitabı hazırlamaya başladığında tarihler, Eylül 2015'i gösteriyordu. Şubat 2016'da pankreas kanseri olduğunu öğrendi. Tam bir yıl sonra aramızdan ayrıldı.

2018'de yayınlanan kitap dünyanın her köşesinde büyük ilgiyle karşılandı. Bill Gates "Şimdiye kadar okuduğum en önemli kitaplardan biri" dediği eseri yıl boyunca Amerikan üniversitelerinden mezun olan ve başvuran her gence hediye etti.

Kitabın ismi "Factfulness". Hayatını olgulara dayalı bir dünya görüşünü yaymaya adayan Rosling, bu kelimeyi bizzat hayat felsefesini yansıtabilmek için üretmiş. Kitabın kapağında alt başlık olarak "Dünya hakkında yanılmamızın on nedeni" cümlesi bulunuyor.

BİLİM İNSANLARI, ŞEMPANZELER VE SEN

Kitabın giriş bölümünde 13 sorudan oluşan bir test var. Soruların her biri üç şıklı… Testi kendi öğrencilerinden Davos'a katılan liderlere kadar farklı kitlelere uygulamış Rosling. Arada öyle sorular var ki yüz katılımcıdan ancak yedisi tarafından doğru cevaplanıyor. Profesör burada ünlü esprisini yapıyor. Aynı soruyu şempanzelere sorsa yüzde 33'lük bir oran yakalayabileceğini söylüyor.

Kendinizi denemek isterseniz teste şu adresten de ulaşabilirsiniz: https://factfulnessquiz.com/

İnsanların, özellikle de eğitimli kişilerin testte başarısız olmasının sebebi, kendilerini güncellememeleri, yıllar önce okulda öğrendikleri bilgilerin hala geçerliliğini koruduğunu düşünmeleri. Burada Alvin Toffler'ın ünlü aforizmasını hatırlayalım: "21. yüzyılın cahilleri okuma-yazma bilmeyenler değil- öğrenemeyen, öğrendiklerinden vazgeçemeyen ve yeni baştan öğrenemeyenler olacaktır."

ON DRAMATİK İÇGÜDÜ

Gelelim dünya hakkında yanılmamızın on nedenine. Kitap, bu içgüdüler üzerine kurulu:

1. Uçurum içgüdüsü: Her şeyi zıt iki gruba ayırmak isteriz. İki kutuplu dünyanın ortasına büyük bir uçurum yerleştiririz. Halbuki çoğunluk tam ortada, uçurumun olması gereken yerde toplanır.

2. Olumsuzluk içgüdüsü: İnsanlar, iyilerden çok kötüleri fark etmeye eğilimlidir. İşler iyiye giderken genellikle haberimiz olmaz. Bu, bizde sistematik bir şekilde aşırı olumsuz bir izlenim bırakır.

3. Düz çizgi içgüdüsü: Sürekli olan şeylerin istikrarlı olduğunu varsayarız. Halbuki bu bir grafikteki düz çizginin sonsuza kadar aynı şekilde devam edeceği düşüncesine benzer.

4. Korku içgüdüsü: Korkutucu konular dikkatimizi çeker. Korku ise gerçeklerle bağımızı zayıflatır.

5. Boyut içgüdüsü: İnsanlar abartma eğilimi taşır. Sadece bir sayıya bakarak onu gereğinden fazla önemsemek içgüdüsel bir tavırdır.

6. Genelleme içgüdüsü: Kategoriler olayları kavramamızı sağlar. İnsanlar o yüzden her zaman bir şeyleri otomatik olarak sınıflandırıp genelleme eğilimindedir.

7. Kader içgüdüsü: Olayların kaçınılmaz ve önlenemez olduğu düşüncesidir. Bu da kader algısını kamçılar.

8. Tekil bakış açısı içgüdüsü: Basit fikirler çekici gelir. Tekil bakış açısı ise hayal gücümüzü sınırlar.

9. Suçlama içgüdüsü: Olan kötü şeylere net, basit bir sebep bulma eğilimidir. Günah keçisi aramak yerine sistemin işleyişini kavramak önemlidir.

10. Telaş içgüdüsü: Kararların aciliyet gerektirdiğini düşünmektir. Çare, büyük adımlar yerine küçük adımlarla ilerlemekten geçer. C

Özdilek ev tekstili

ÖNCE MEMNUNİYETİNİZİ KAZANDIK, SONRA "YILIN MARKASI" ÖDÜLÜNÜ...

WORLD BRANDING AWARDS
BRAND OF THE YEAR

WORLD BRANDING AWARDS'TA "YILIN MARKASI" ÖDÜLÜNE LAYIK GÖRÜLDÜK.

2019 World Branding Awards'ta Özdilek Ev Tekstili olarak
"Ev ve Bahçe Perakendecileri" kategorisinde
"Yılın Markası" ödülünün sahibi olduk.

ÖZDİLEK HOLDİNG

ozdilekevtekstili.com.tr /ozdilekevtekstili /ozdilekevteks /ozdilekevtekstili_ /Özdilek Ev Tekstili

EN KEYİFLİ DÖNEMİM

Dünya ekonomisi uzun bir süre iş yapma açısından keyifli bir dönemden geçti. Ancak son yıllarda dalgalı bir hava hakim... İş insanlarının çoğu yatırımlar açısından parlak ve keyifli "eski" dönemleri anarak, bugün yapılması gerekenlerle ilgili önemli ipuçları barındırdıklarını söylüyor. Mehmet Göçmen'den Nafi Güral'a, Yüksel Mermer'den Mehmet Nane'ye iş dünyasının önde gelen temsilcilerinin iş yaşamları boyunca en keyifli çalıştıkları dönemleri araştırdık.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
● aaksakal@capital.com.tr

Aslında bilinen bir gerçek… Her iş insanının konjonktürel olarak yaptığı tüm yatırımların karşılığını aldığını düşündüğü bir dönem var. Örneğin, Sabancı Holding'in eski CEO'su Mehmet Göçmen, 35 yıllık iş yaşamında çalışmaktan en keyif aldığı dönemin 2002-2008 yılları arası olduğunu söylüyor. Göçmen, "O dönemde dünyanın neresine gidersek gidelim el üstünde tutulan bir Türk yatırımcısı imajımız vardı. İnsanlar, Türkiye'ye yatırım yapmak için sıradaydı. Tekrar o günlere dönmek isterdim" diyor.

Mermerler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Yüksel Mermer de 2002 ve 2008 arasının iş yaşamı açısından oldukça keyifli olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Özal ve Demirel dönemleri ve 2002-2008 arası en keyifli dönemdi. Ticaret daha dürüstçe yapılıyordu. Bugün vergisini zamanında ödeyenlerin cezalandırıldığı bir ortam var. Herkes vergi ödemek için af bekliyor. Bizim gibi vergisini zamanında ödeyenler ödüllendirilmiyor. Şu an piyasada en kötüsü, parası olanın dahi borçlarını ödememesi. Bu da likidite sıkışıklığını sürdürüyor. İnşallah yakın zamanda o keyifli günlere döneceğimize inanıyorum."

Diğer yandan Dünya Göz Hastaneleri Yönetim Kurulu Başkanı Eray Kapıcıoğlu, geçen 18 yıllık dönemin artılarına dikkat çekiyor ve "Geçen 18 yılda tabii ki inişli çıkışlı yıllar yaşadık. Ancak bu dönemde kimsenin hayal edemediği projeler hayata geçirildi. Her gün ve her yıl hava hep güneşli ve yaz olmaz. Her yıl para kazanamayabilirsiniz hatta zarar da edebilirsiniz. Dik durmamız lazım. 2-3 yıl para kazanamayabiliriz ama hepimiz bu ülkenin 18 yıldaki büyümesinden para kazanarak büyüdük" diyor.

GLOBAL EKONOMİYE UYUM

Türkiye ekonomisine getirdiği yenilikler ve açılımlarla 24 Ocak kararları Türkiye'nin liberal

ekonomiye geçiş sürecinde bir kırılma noktası olarak çok önemli bir tarih. İşte bu tarihten sonra başlayan dönem pek çok iş insanının hafızasında en keyifli dönem olarak kalmış durumda. Örneğin Kütahya Porselen Kurucusu Nafi Güral, o yılları keyifle hatırlıyor. Güral, "58 yıllık iş hayatımda konjonktürel ve makro anlamda yaşadığım en keyifli dönem, 1980'de başlayan Özallı yıllardı" diyor. Türkiye'nin 24 Ocak 1980 kararlarından, 12 Eylül olmasaydı çok daha fazla yararlanacağını söyleyen Güral, şöyle konuşuyor:

"Türk parasının kıymetinin korunması kanunundaki engellerin kaldırılması, reel döviz kuru uygulamasına geçiş, 2 yılda bir yurt dışına çıkış uygulaması ve çıkarken yanınızda sadece 200 dolar izni uygulamasının kaldırılması çok önemliydi. Global ekonomiye uyum çalışmaları başlatıldı. Gümrük duvarları kaldırıldı, gümrük birliğine girildi. Yabancı sermaye gelişini engelleyen hükümler kaldırılıp yerine yasal düzenlemeler getirildi. Vergi reformu ve KDV uygulaması başlatıldı. Böylece bütçe açığı kontrol altına alındı. KDV ile birlikte üretimin cezalandırılması olduğunu düşündüğüm işletme vergisi uygulamasına son verildi. Böylece üretimin önündeki engeller kalktı. Tüm üreticiler ihracata yöneldi."

Güral, 2001 kriziyle ekonominin dip yaptığını, 2002'den itibaren yeniden keyifli günlerin geldiğini de hatırlatıyor.

AHMET ÖKSÜZ

NAFİ GÜRAL

AVRUPA'NIN DEĞİŞİM DÖNEMİ

Bazı iş insanları 1988-1993 arasında iş yapmanın daha keyifli olduğunu söylüyor. Dow Türkiye ve Orta Asya Cumhuriyetleri Genel Müdürü İhsan Necipoğlu, bu isimlerden biri. Necipoğlu, İsviçre'de Dow Avrupa ofisinde EMEAI (Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan) Polietilen Pazar Yöneticisi görevini yürüttüğü dönemden çok keyif aldığını söylüyor. Bunu Avrupa'nın tam bir değişim dönemi yaşamasına bağlayan Necipoğlu, şöyle anlatıyor:

"Avrupa Birliği'nin kuruluşuna gidiliyordu. Biz de şirketi AB'ye giden yolda yepyeni 5 piyasaya hazırlıyorduk. Globalizasyon ve küresel ticaret tırmanıyordu ve biz global bir şirket olarak global standartlar anlayışımızla bu ortama ve bu fırsatlara çok iyi uyum sağlıyorduk. Ben ve

"2005'TEN İTİBAREN KEYİFLİYİZ"

NEVZAT AYDIN / YEMEKSEPETİ CEO'SU

DÖNÜŞÜME TANIK OLDUK

Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla beraber hem mevcut sektörlerin dönüşümüne tanık olduk hem pek çok yeni iş modeli ve sektör hayatımıza girdi. Yemeksepeti de dijitalde doğan bir şirket olarak tam da bu yeni çağın iş modellerinden biri. Bizim yaptığımız iş internet ve teknoloji ile iç içe... Dolayısıyla insanların interneti evlerinde yaygın bir şekilde kullanmaya başladığı 2005-2006 yılları ve hemen ardından gelen internet üzerinden alışveriş devri bizim için dönüm noktaları diyebilirim. Ardından mobil alışveriş devrimi, video içerikler, lokasyon bazlı pazarlama, kişiselleştirme gibi kavramlar giderek daha yoğun bir şekilde karşımıza çıktı.

DÖNÜM NOKTASI

Son araştırmalara göre Türkiye'de 73,8 milyon internet kullanıcısı var. Bunların 60,8 milyonunu ise mobilden internete bağlanıyor. Böylesi yoğun bir kullanımın olduğu Türkiye'de ilk olarak 2010'da kullanıcılarımıza sunduğumuz mobil uygulamamızdan verilen sipariş oranı bugün yüzde 86. Dolayısıyla bu dönüm noktası olarak belirttiğim yıllardan itibaren her geçen yıl bizim için çok keyifliydi.

ekibim de Dow'da bu piyasaların altyapısını hazırlıyorduk. Bu 5 yılın sonunda 5 piyasanın 4'ünde istediklerimizi çok başarılı biçimde elde ettik."

Necipoğlu, 2007-2012 dönemini de oldukça keyifli olarak tanımlıyor. Bu dönemde şirketin bütün Doğu Avrupa'da plastikler haricindeki iş kollarını yöneten Necipoğlu, o dönemi şöyle anlatıyor:

"Orada gelişmekte olan ve Avrupa'ya katılma sürecinde olan Doğu Avrupa'nın coğrafyasının piyasalarını yönettim. O dönemde bir yandan Türkiye de Avrupa'ya katılma konusunda önemli yol kat ediyordu. Türkiye'ye yatırım akıyordu. Dow açısından Türkiye dünyada en hızlı büyüyen 4'üncü ülke statüsüne ulaşmıştı. 2012'de DowAksa'yı hayata geçirdik. Bu dönemde Türkiye'nin Avrupa'ya ve dünyaya olan hikayesinin yarattığı güven yüksekti."

"KÂR MARJLARI YÜKSEKTİ"

İş dünyası için 1993-1997 yılları arası da oldukça keyifli bir dönem olarak hatırlanıyor. Kipaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet Öksüz, en keyifli dönemini bu tarih aralığında yaşamış bir iş insanı. Öksüz, 1993 yılında iş hayatına yeni atıldığını ve kısa süre içinde ciddi sorumluluklar aldığını söylüyor ve bu dönemi şöyle anlatıyor:

"Kipaş, 1996 yılına kadar iplik ve ham bez üretiyordu. 1995 yılında boyahane kurup mamul kumaş üretimine başlama kararı almıştık. Çok genç yaşta bu önemli yatırımı bizzat yönettim. Büyük sorumluluklar aldım. Bu dönemin en keyifli yıllar olmasının nedeni makro açıdan da iyi bir dönem geçiriyor olmamızdı. 90'lı yıllar kâr marjlarının yüksek olduğu, ticaretin nakit yapıldığı ve tekstil sektörü açısından Rusya gibi büyük bir pazarda neredeyse rakipsiz olduğumuz yıllardı."

NAZIM SALUR
GETİR KURUCUSU

"EN KEYİF ALDIĞIM DÖNEMDEYİM"

"ÇOK HIZLI BÜYÜDÜK"

Geriye baktığımda 30 yılı aşkın iş yaşamımda en keyif aldığım dönemin içindeyiz. Getir 4 yaşında çok genç bir girişim olmasına ve geleneksel alışveriş kültürümüze ek olarak hayata geçen ilk uygulama olmasına rağmen çok hızlı yol kat etti. Başladığımız işi "en iyi şekilde" yapmak için stratejimizi şekillendirdik.

ÖNEMLİ ADIM

Yıllardan beri yerleşmiş ve kalıplaşmış alışveriş alışkanlıklarını tamamen yıkan bir çözüm sunduk. Kurulduğumuzdan bu yana kullanıcılarımız, acil ihtiyaçlarına evden çıkmadan, 7/24, dakikalar içinde kavuşuyor. Bu nedenle Getir, her yer kapalıyken bile ihtiyaçları karşılayarak pazarın büyümesi konusunda da öncü bir adım atmış oldu.

UMUDUMUZ PAZARIN BÜYÜMESİ

Umudumuz, kullanıcıların alışkanlarının değişimiyle ve yeni hayata geçen uygulamalarla pazarın daha da büyümesi. Ancak ve ancak bu anlayışla yabancı yatırımcıların iştahını kabartabilir, yurt dışında markalarımızı başarıyla temsil edebilir ve en önemlisi ekonomimize, ülkemize katma değer sağlayabiliriz.

Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane de 30 yıla yakın iş hayatı boyunca elbette daha çok keyif aldığı dönemlerin olduğunu söylüyor. Nane, "Ancak doğruyu söylemek gerekirse ben her dönemi kendi içinde değerli buluyorum. Çünkü her dönemin bana ayrı ayrı katkıları oldu ve ben de bu katkıların birikimiyle aileme, işime, şirketime, sektörüme, ülkeme ve insanlığa bir nebze de olsa değer katabilmek adına var gücümle çalıştım. Çalışmaya da devam ediyorum" diyor.

"HAVA HEP GÜNEŞLİ OLMAZ"

ERAY KAPICIOĞLU / DÜNYAGÖZ HASTANELERİ YÖN.KUR.BŞK.

SON 18 YIL ÖNEMLİ

2001 yılından sonra bugünkü iktidar döneminde Türkiye'nin büyümesiyle eş değer büyüyen bir grubuz. Geçen 18 yılda tabii ki inişli çıkışlı yıllar yaşadık ama işinizi düzgün yaptığınız sürece hep tepede olursunuz. Türkiye; içeride terörle uğraşması, yurt dışından ekonomik baskı görmesi, komşu ülkelerimizle yaşadığı sıkıntılara rağmen bugün güçlü bir devlet. Döviz ve faiz yıllarca çok düşük seyretti.

DERDİMİZİ ANLATABİLİYORUZ

Umutsuz olmamalıyız. Türkiye'nin başında çok güçlü bir lider var. Dik duran, ileriyi gören ve neredeyse günün 18 saati çalışan bir devlet kadrosu mevcut. Geçen 18 yılda kimsenin hayal bile edemediği projeler hayata geçirildi. Bu projeler, 10 hatta 20 yıl sonrası büyüyen nüfus için planlanmış projeler. Biz koalisyon hükümetlerinin olduğu dönemlerde de vardık ama bugün derdimizi anlatabildiğimiz ve hemen çözüme kavuşturan bir iktidar var. Siz yeter ki dürüst olun, faydalı ve doğru işler yapın.

"100 UÇAK SİPARİŞİ VERDİĞİMİZ YIL UNUTULMAZ"

"HEYECAN VERİYOR"

İş yaşamında geçirilen her dönemin kendi içerisinde keyifli olduğuna ve bu yüzden her dönemi tadını çıkararak geçirmek gerektiğine inanıyorum. Bunu gerçekten özümseyerek kendim de yaşıyorum. Şu an içerisinde bulunduğum dönemin de en keyifli dönem olduğunu söyleyebilirim. Çünkü hala şekillendirme kabiliyetine sahibim ve bu da bana heyecan ve keyif veriyor.

2012'DEKİ BÜYÜK SİPARİŞ DÖNEMİ

Her dönemin ayrı bir keyfi de olsa, en keyifli dönemlerim özellikle uçak teslimleri dönemleri oluyor. Pegasus Hava Yolları olarak 2012 yılında verdiğimiz 100 uçaklık Airbus siparişi, verildiği tarih itibarıyla Türkiye'nin en büyük uçak siparişi olma özelliğini taşıyordu.

"FİLOYU GENİŞLETİYORUZ"

Bu sipariş çerçevesinde filomuzu yeni nesil çevreci uçaklarla adım adım genişletiyor ve gençleştiriyoruz. Sipariş kapsamında teslim aldığımız uçaklar, hem bana hem de çalışma arkadaşlarıma heyecan veriyor. En son bu heyecanı bu yıl geçtiğimiz eylül ayında filomuzun ilk A321 neo'sunu teslim alırken yaşadık.

MEHMET T. NANE
PEGASUS HAVA YOLLARI GENEL MÜDÜRÜ

SEKTÖR BÜYÜMESİ ÖNEMLİ

BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, 2009 yılından itibaren beyaz eşya pazarının düzenli olarak büyüdüğü yılları en keyif alarak çalıştığı yıllar olarak tanımlıyor. Sığın, bu dönemi şöyle anlatıyor:

"2017 yılında yüzde 20 civarında adet bazında büyüme yaşandı. Ocak ayı sonunda ve eylülde ÖTV teşviği almıştık. KGF kredileriyle nakit bollaştı. Hem piyasada para çoktu hem ÖTV teşvikiyle tüketici alıma yönlendirilmişti. 2017'de Orta Doğu'da CEO'ydum.

Zor dönemlerde yöneticilik yaptım. Türkiye'ye geldim, ardından ağır devalüasyonla pazarın küçülmesini yaşadık. CEO'nun ajandası değişmiyor. Bugüne değil, geleceğe hazır olmaya çalışıyoruz."

Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, Gökhan Sığın gibi iş hayatında en fazla satış yaptıkları, en yüksek büyüme rakamlarına ulaştıkları 2017 yılını en keyifli dönem olarak addediyor.

Tahincioğlu, "2017'de gayrimenkul sektöründe konut satışlarımızda rekorlar kırdık. Ayrıca 2017 çok büyük ihaleleri kazandığımız bir yıl oldu, oldukça keyifli bir dönemdi" diyor.

"ÖNCELİK TÜRKLERİNDİ"

Türkiye ekonomi tarihinin en zorlu krizlerinden birinin yaşandığı 2001 yılı pek çok iş insanının "kabus" olarak nitelendirdiği zamanlardı. 2001 yılının ardından alınan tedbirlerle ekonomideki dönüşümü ise bu iş insanları olumlu bir dönem olarak hatırlıyor. Öztürk Holding Yönetim Kurulu Başkanı Yusuf Öztürk bu isimlerden. 2006-2010 yılları arasını en keyifli yıllar olarak nitelendiren Öztürk, "2001 yılındaki enkazdan sonra 2002 yılında kalkınmaya başlayarak, dünyanın en istikrarlı büyüyen 8 ülkesinden birisi olduk. Tüm dünyada büyük bir itibar görüyorduk" diyor.

Öztürk, bu büyünün 2007 yılında bozulduğunu da söylüyor ve unutamadığı anısını şöyle paylaşıyor:

"2007 yılında Gine'de proje yapıyorduk. Türkiye'ye dönmek istediğimizde o dönemlerde THY seferi olmadığı için önce Casablanca'ya oradan İstanbul'a uçuyorduk. Casablanca havalimanı tüm dünyadan Afrika'ya gelen yolcuların transfer merkezi konumundaydı. Transit bölümünde yaklaşık 1.000 kişinin üzerinde kuyruklar oluşuyordu. Burada Türk pasaportu taşımanın ne kadar itibarlı olduğu ortaya çıkıyordu. O inanılmaz kuyruklarda transit kontrolü yapan polislere Türk pasaportunu gösterdiğinizde 'Türk buraya gel' diyerek bizi içeri alıyorlardı. O sırada bekleyenler arasında Alman, Fransız, İngiliz hatta Amerikalı yolcular varken bize öncelik tanınıyordu."

Atatürk, İngiliz Kralı 8. Edward ile birlikte İngiliz Elçiliği'ne otomobil ile giderken. (4 Eylül 1936)

Atatürk, Bilecik Osmaneli'de çocuklarla birlikte. (20 Ocak 1923)

YAPI KREDİ'NİN 75 YILLIK TARİHİ ARTIK YAPI KREDİ SANAL MÜZE'DE

Türkiye'nin ilk özel sermayeli bankası olarak 1944 yılında, Bahçekapı'da tek bir şube ve 1 milyon lira sermaye ile kurulan Yapı Kredi, kuruluşunun 75. yılında hayata geçirdiği Sanal Müze ile arşivindeki tüm belge, bilgi ve fotoğrafları gözler önüne seriyor. Sanal Müze, Yapı Kredi'nin Türk bankacılık sektörü ile kültür-sanat hayatına kattığı döneminin çok ilerisindeki uygulamaları ve geride bıraktığı 75 yılı kesitler halinde sergiliyor. Türkiye'nin ilk gişe makinesi, bankacılıkta kullanılan ilk bilgisayar, ilk kredi kartı, ilk radyo ve TV reklamı, ilk banka sanat galerisi, ilk çocuk tiyatrosu ve çocuk sineması gibi finans ve finans dışı alanda birçok ilke imza atan Yapı Kredi, Sanal Müze ile değerli arşivinin kapılarını meraklıları için sonuna kadar açıyor.

Ayrıca Sanal Müze'de, Cumhuriyetimizin kurucusu Atatürk'ün çok özel fotoğraflarından kişisel eşyalarına, eski İstanbul fotoğraflarından dünyanın sayılı koleksiyonları arasında gösterilen sikke koleksiyonuna kadar birçok değerli bilgi ve eser yer alıyor.

TARİHİ ARŞİVİNİ DİJİTAL ORTAMA TAŞIDI

Yapı Kredi'nin köklü tarihini yansıtan dev arşivin, yoğun çalışmalar sonucunda dijital ortama aktarılmasıyla oluşturulan Sanal Müze, ziyaretçileri tarihin bilinmeyen detaylarında küçük bir yolculuğa çıkarıyor. Sanal Müze içerisine yerleştirilen tarih çizelgesi üzerinde, Yapı Kredi'nin 75 yıllık tarihinde hayata geçirdiği, bankacılık ürün ve hizmetlerinden, kültür-sanata, mimari tasarımdan, teknolojik gelişmelere kadar sektöre öncülük eden uygulamaları görselleriyle birlikte incelenebiliyor.

Atatürk, Afet Hanım ile birlikte Ege Vapuru' nda. (28 Kasım 1930)

ATATÜRK'ÜN EŞYALARINA 360 DERECE BAKIŞ

Yapı Kredi Sanal Müze içerisinde ayrıca Selahattin Giz Koleksiyonu'ndan "Atatürk'lü Yıllar" adlı çok özel bir bölüm yer alıyor. Cumhuriyetimizin kurucusu Atatürk'ün, 1919-1938 yılları arasında, Kurtuluş Savaşı sırasında ve sonrasında çekilen çok özel fotoğraflarının yanı sıra Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında Türkiye'nin dört bir yanına gerçekleştirdiği ziyaretlere dair fotoğraflar bu bölümde yer alıyor. "Atatürk'lü Yıllar" içerisinde Atatürk eşyaları bölümü ise ziyaretçilere çok özel bir deneyim sunuyor. Bu bölümde Atatürk'e ait ahşap baston, kehribar tespih, gramofon, madalyalar, Atatürk'ün annesi Zübeyde Hanım'a ait gözlük çerçevesi gibi çok özel eşyalar 360 derece görüntülenebiliyor.

Sitede yer alan bir başka özel bölüm ise "Eski İstanbul" ve "Sikkeler" alt başlıklarını içeren "Yapı Kredi Koleksiyonları". Bu bölümde tamamı Yapı Kredi Koleksiyonları'nda bulunan onlarca eski İstanbul fotoğrafı incelenebiliyor. 1950'li yıllarda oluşturulmaya başlanan "Sikkeler" bölümünde ise 55 bin parça arasından özel olarak seçilmiş 75 parça Sanal Müze'de incelenebiliyor. Yapı Kredi Sikke Koleksiyonu hacimsel ve bilimsel açıdan dünyanın önemli koleksiyonları arasında yer alıyor. 1944 – 2019 yılları arasında Yapı Kredi Tarihi Arşivi'nde tutulan eserlerin sergilendiği Sanal Müze'nin web sitesine **yapikredisanalmuze.com** üzerinden ulaşılabiliyor.

Advertorial

MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

Kaynak savaşları durmayacak

Küresel sistem, henüz yerli yerine oturmadı. Soğuk Savaş bitti, ama hemen ardından "Soğuk Barış" başladı. İki süper güce dayalı dünya düzeni yerini BRICS ülkelerini de içeren çok kutuplu kaotik, tek patronun sözünün artık geçer akçe olmadığı bir karmaşaya terk ediyor.

Dünya, iklim değişikliği, devletler arası çatışmaların geri gelmesi, ittifakların sarsılması, eşitsizliklerin artmasıyla toplumsal istikrarın sona ermesi, protestoların, aşırı akımların güç kazanması gibi muazzam sorunlarla karşı karşıya.

Son yıllarda ABD, Başkan Trump'ın "enerjide küresel hükümranlık" stratejisi çerçevesinde Rusya, Çin, Venezuela, Libya ve İran gibi bazı kaynak üreticilerini açıkça hedef tahtasına oturttu.

Petrol ve doğal gaz üzerindeki Irak'tan Doğu Akdeniz'e, Hazar'dan Körfez'e, Güney Çin Denizi'ne enerji-jeopolitik denklemini bize hatırlatan savaşımları biliyoruz. Önümüzdeki dönemde su, gıda, nadir madenler, teknoloji, ticaret, kur savaşlarını daha yaygın şekilde göreceğimizin işaretleri var.

Bu savaşta sadece ABD, Çin, AB ve Rusya değil artık Hindistan, Brezilya, Endonezya, İran, Mısır ve Türkiye gibi bölgesel güçler de rol oynamaya başladı.

ENERJİ VE SU SAVAŞLARI

"Arap Baharı" sonrasında patlak veren Suriye'deki iç savaşın ve bölgesel komşular dahil dış güçlerin nüfuz sahası paylaşım mücadelesinin elbette birçok gerekçesi var. Irak'ın kuzeyinden başlayıp Türkiye'nin güney sınırlarına paralel Suriye'den devam edip Doğu Akdeniz'e açılması hedeflenen yeni enerji koridoru çabası var. Yani bölgenin enerji ve su kaynakları üzerindeki çekişmenin de belirleyici olduğunu unutmayalım.

Bölgesel düzeyde anlaşmazlık konusu olan su havzalarının başında Fırat ve Dicle geliyor. Bu havzayı paylaşan Türkiye, Suriye ve Irak arasında su anlaşmazlıkları hala çözüm bekliyor.

Ayrıca 2003'te Irak'ın ABD tarafından işgali ve Suriye'deki müdahaleler yüzünden ortaya çıkan durum, bölgedeki terör gruplarıyla yeni gerginliklere neden oluyor.

Su, Mezopotamya'da siyasi, ekonomik ve sosyal yaşamı ayakta tutan başlıca kaynak. Bölgedeki önemli hidrolik yapıların kontrolü, sulama için su dağıtımı ve içme suyu temini aracılığıyla ekonomik hakimiyet anlamında güç veriyor.

Suriye'nin toplam enerji kaynaklarının Deir ez-Zor, Hasaka, Homs ve Raqqa'daki yaklaşık yüzde 70'i YPG'nin denetiminde. Fırat'ın doğusu ile Irak sınırı arasında yer alan bir düzine petrol sahası (En büyüğü al-Omar) da YPG'nin elinde. Üretime geçirildiklerinde günde 300 bin varil petrol üretilebileceği tahmin ediliyor. Burada Irak'ın kuzeyindeki mevcut üretimin de 400 bin varil civarında olduğunu hatırlatayım. Dahası, YPG yaklaşık 4-5 milyar metreküplük bir üretim alanını da kontrol ediyor Suriye'de.

Şam yönetiminin ve Rusya'nın bu kaynakların YPG'ye terk edilmesine razı olacağını düşünmek saflık olur. Yani, daha enerji ve su hesabı Suriye'de görülmedi, Irak'ın kuzeyinde de hala çözümlenememiş sıcak bir konu.

LİTYUM SAVAŞLARI

Artık petrol ve doğal gaz kadar stratejik önemi olan madenler üzerine jeopolitik gerilimler yaşayacağız. Nitekim elektrikli araçlarda kullanılan pillerin ana maddesi olan lityum-iyon madeni bugün artık altın değerinde. Bolivya, Avustralya, Şili ve Arjantin bu madende en fazla rezerve sahip ülkeler. Dünya lityum rezervlerinin yüzde 70'ine sahip Bolivya'da Eva Morales yönetiminin, bir Alman şirketinin sözleşmesini iptal etmesinden bir hafta sonra askeri darbeyle devrilmesi ve Meksika'ya kaçması tesadüf olamaz. AÇIŞA, Tesla'ya pil sağlıyor elektrik araçları için. Ve her ikisinin hisseleri darbe sonrası tavan yaptı.

Morales, bu madeni millileştirerek lityumu ham olarak ihraç etmek yerine katma değer yaratacak şekilde pil olarak satmayı öngörüyordu. İktidara gelmesinden bu yana Glencore, Jindal Çelik, Anglo-Argentinian Pan American Energy ve South American Silver gibi şirketlerin faaliyetlerini ya sonlandırdı ya kısıtladı.

Önümüzdeki dönemde artık petrol ve doğal gazdan çok uranyum, toryum, lityum, kobalt ve nadir toprak kaynakları üzerinde jeopolitik çekişmeler yaşayacağımız kesin gibi görünüyor. C

MIT Technology Review

YapıKredi katkılarıyla

TÜRKİYE'NİN DİJİTAL BANKASI YapıKredi

Libra hakkında bilinmeyen 3 şey

Alexa imparatorluğu geliyor mu?

Libra hakkında bilinmeyen 3 şey

Facebook'un yeni parası Libra lansmanı, piyasada büyük bir merakla karşılandı. Ancak hakkındaki pek çok şey hâlâ belirsiz. İşte Libra hakkında bilmedikleriniz...

Facebook'un Libra adını verdiği yeni dijital para birimi için bir test ağı başlatması, bugüne kadar görülmüş en yüksek profilli kripto para birimi olayı değilse de hakkında epey konuşuluyor. Bu yeni para, aynı zamanda kripto para birimi meraklılarını da ikiye bölmüş durumda. Bazıları bu paranın kripto endüstrisi için iyi bir şey olduğunu düşünüyor. Diğerleriyse Facebook gibi bir teknoloji şirketinin asıl amacı teknoloji şirketlerinin boyundurluğundan kurtulmak olan kripto paraları çıkarması konusunda tedirgin. Kimileri de hâlen bunun gerçek bir kripto para birimi olmadığını söylüyor. Tartışma ve konuşmaları bir yana bıraktığınızdaysa bu noktada sormaya değer en az üç önemli soru var:

1 Libra gerçekten bir kripto para birimi mi?
Bu, kripto para birimini nasıl tanımladığınıza bağlı. Libra parası bir blok zincir üzerinde çalışacak ancak Bitcoin'le arasında dağlar kadar fark olacak. İlk olarak, dalgalı değeri olan tamamen dijital bir varlık olmayacak; aksine, sabit bir değeri koruyacak şekilde tasarlanacak. Projeyi açıklayan yeni bir rapora göre, bu para birimi diğer sözde sabit paralardan gelen ipuçlarından yola çıkılarak, tamamıyla yüksek kaliteli merkez bankalarından elde edilen bir sepet dolusu banka mevduatı ve devlet hazineleriyle desteklenecek.

Bunun yanı sıra Bitcoin'in ağı izin gerektirmiyor veya herkese açık, yani internet bağlantısı ve doğru türde bir bilgisayarı olan herkes ağın yazılımını çalıştırabiliyor. Yeni işlemlerin doğrulanmasına yardımcı olabiliyor ve zincire yeni işlemler ekleyerek yeni paraları "kazıp çıkarabiliyor". Bu bilgisayarlar birlikte ağın verilerini manipülasyondan koruyor. Libra'nın ağı bu şekilde çalışmayacak. Bunun yerine, bir "doğrulayıcı düğümü" çalıştırmak izin gerektirir. Facebook, ilk olarak, işlemleri geçerli kılacak ağa katılmaları için aralarında Mastercard, Visa, PayPal, Uber, Lyft, Vodafone, Spotify, eBay ve popüler Arjantinli e-ticaret şirketi MercadoLibre'nin de bulunduğu düzinelerce şirketle anlaştı. Bu "kurucu üyelerin" her biri projeye 10 milyon dolar civarında yatırım yaptı.

Bu da açık biçimde kripto para meraklıları arasında hayli rağbet gören adem-i merkeziyet yanlısı ideolojiye karşıt bir durum. Bitcoin ve Ethereum gibi halka açık ağların dağıtılmış güç yapısı, onlara birçok özleştirmecinin herhangi bir kripto para birimi için gerekli gördüğü bir nitelik kazandırıyor. Bunun adı da sansür direnci. Popüler izin gerektirmeyen ağların işlem kayıtlarını manipüle etmek son derece zor ve pahalı... Facebook'un Libra için tanımladığı ağ gibi olan ağlar, sansüre ve gücün merkezileşmesine karşı daha savunmasız, zira ifşa edilebilecek veya ağa saldırmak için bir araya getirilebilecek görece küçük ve sınırlı hissedarları var.

Ancak Facebook bunun daha sadece bir "başlangıç noktası" olduğu iddiasında. Libra'nın teknik tanımını yazan yazarlar, "Hedefimiz Libra ağının izin gerektirmeyen hale gelmesi" diyor ve ekliyorlar: "Buradaki zorluk şu: Bugün itibarıyla dünya genelinde milyarlarca insanı ve işlemi izin

gerektirmeyen bir ağ üzerinden desteklemek için gereken ölçeği, istikrarı ve güvenliği sağlayabilecek kanıtlanmış bir çözüm olduğuna inanmıyoruz."

2 Libra blok zincirleri ana akıma taşıyabilir mi?

Tabii ki bir de ölçeklenebilirlik sorunu var. Bugünün kamuya açık blok zincirleri çok fazla enerji kullanıyor ve ana akım taleplere yol açmak için işlemleri çok yavaş bir şekilde işleme koyuyor. Bu, muhtemelen kripto para birimlerinin benimsenmesinin önündeki en büyük engel. İşte bu nedenle Facebook "düşük performans ve yüksek enerji (ve çevre) maliyetleri"ni sebep göstererek Bitcoin'in blok zincir ağının düğümleri arasında anlaşmaya varmak için kullandığı süreci tercih etmemeye karar verdi.

Ölçeklenebilirlik problemi, Ethereum'un araştırmacılarının, hisse ispatı (PoS) olarak adlandırılan alternatif bir yaklaşıma kullanmasının nedenidir. Bitcoin gibi emek ispatına dayanan kripto paraların algoritması, "madencilik" denilen bir yöntem kullanır. Yani, kayıtları (transaction) doğrulamak ve yeni bloklar oluşturmak için yoğun hesaplamalı bulmacaların çözümü gerekir. Hisse ispatında ise "madenciler"in çalışma ispatı sistemlerinde yaptığı gibi ağa büyük miktarda hesaplama gücü sağlamak yerine, hisse ispatı doğrulayıcıları büyük miktarda para katkısında bulunur. Bu "hisseyi" kilitleyip, eğer yanlış yaparlarsa kaybetmeyi göze almak anlamına da geliyor.

Bu yaklaşım, kamuya açık blok zincirlerin ölçeklenmesine yardımcı olmayı vaat ediyor. Bu nedenle de Facebook, Libra kripto parasının hisse ispatını kullanmasını istiyor.

Ancak bunu uygulamanın zor olduğu da anlaşılmış durumda. Ethereum'un değişime hazır hale gelmesi muhtemelen yıllar alacak. Bu arada Facebook, sistemin denetlenmesi ve geliştirilmesi için ağın onaylı doğrulayıcılarını içeren bir konsorsiyum olan Libra Derneği'ni yarattı.

Peki Libra'nın araştırma ekibi, "hisse ispatının" gelişimini hızlandırabilir mi? Ethereum, kurumsal yapıyı dışlayan ve merkeziyetçi olmayan bir kuruluş olmayı hedefliyor. Fakat bu, teknik dönüm noktalarına ulaşmayı zorlaştırıyor. Libra Birliği'nin ilk direktiflerinden biri, izin gerektirmeyen bir sisteme nasıl geçileceğini bulmaktı. Libra resmi raporuna göre birlikte başlayacağı daha geleneksel fikir birliği protokolünden, beş yıl içinde başlaması beklenen bir geçiş süreciyle hisse ispatına geçişi zorunlu kılacak. Başlangıçta, izin verilen sistem saniyede 1.000 işlem yapabilecek. Bu, saniyede yalnızca bir avuç işlem yapabilen Bitcoin'den çok daha hızlı.

Yüksek güçlü finans şirketleri ve teknoloji şirketleri kadrosu, Ethereum'u hisse ispatı ile yenerse bu ironik olurdu. Kamuya açık blok zincirlerin, Big Tech'i alt üst etmesi gerekiyordu, Big Tech'in onları dağıtması değil.

3 Bu işten Facebook'un kazancı ne?

En büyük sorunun cevabı hâlâ belli değil. Facebook için Libra projesini denetleyen David Marcus, Decrypt'e finansal ve sosyal verilerin "karıştırılmayacağı" ve kullanıcıların dijital cüzdanlarını Facebook profillerinden ayrı tutabileceklerini söyledi. Ayrıca, 10 milyon dolarlık katılım sayesinde onaylayıcı şirketlerin işlem verilerine erişebildiğine dair söylentileri de reddetti.

Peki Facebook nasıl para kazanacak? Ve tüzel kişilere onaylayıcı düğümler olarak katılmaları için verilen teşvik nedir? Libra, 2020'de para gerçekten piyasaya sürülene kadar sayıyı 28'den 100'e çıkarmak istiyor. Belki de işlem ücretlerinden elde edilecek bir gelir olur. Para birimi tutarsa, bu Facebook'un markası için harika olacak ve teoride, ağa katılan şirketler yeni türlerde iş fırsatlarının ortaya çıktığını görecektir.

Yine de bu büyük bir "eğer". Büyük heyecanla beklenen blok zincirleri projelerinin çoğu beklentileri karşılamada başarısız oldu ve pek çok denemeye rağmen hiç kimse ana akım tüketicileri bir şeyleri ödemek için kripto para birimini kullanmaya ikna edemedi. Bu, Facebook'un, kendi üzerindeki WhatsApp'taki ve Instagram'daki büyük ölçekli ve milyarlardan oluşan kullanıcı tabanının devreye girdiği yer olabilir.

Ağın çalışmasını sağlamak savaşın sadece tek bir parçası. Devam etmesini sağlamaksa, neredeyse her blok zincir topluluğunun yapmakta zorluk çektiği şey olan adil bir yönetim sistemi geliştirmeyi gerektirecek. Kullanıcılar ayrıca parayı tutmak ve harcamak için merak uyandırıcı nedenlere ihtiyaç duyacak.

Her şeyden öte Facebook merkeziyetçilikten uzaklaşma ve "gerçek" bir kripto para birimi haline gelme konusunda ne kadar ciddi? Belki de merkeziyetçilikten uzaklaşmakla ilgili bu kadar patırtı koparmış olduğu gerçeği, aslında firmanın veri gizliliği konusundaki şok edici sicilini telafi etmesinin bir yoludur. Ancak kullanıcılar para biriminin daha da yerelleştirilmesini talep edecek mi, yoksa birçoğu bunu umursamayacak mı?

Marcus, "Bugün üretime sunduğumuz prototipi almak için hepinizle yapacak çok işimiz var" şeklinde bir tweet attı ve ekledi: "Sunduğumuz sadece bir başlangıç ve geliştirilecek daha pek çok şey var."

Alexa imparatorluğu geliyor mu?

Alexa'nın yaratıcılarından bilim insanı Rohit Prasad, ünlü ses yardımcısının her yerde olduğu ve her ihtiyacınızı öngördüğü bir dünyanın hayalini kuruyor.

Alexa artık her yere dağıtılıyor. TV'lerden kapı zillerine ve kulaklıklara kadar 85 binden fazla akıllı ev ürününü kontrol edebiliyor. 100 binin üzerinde "beceri"si var ve bu sayı gittikçe artıyor. Haftada milyarlarca etkileşimi işliyor. Programınız, tercihleriniz ve bulunduğunuz yer hakkında büyük miktarlarda veri üretiyor. Alexa bir imparatorluğa dönüştü ve Amazon da daha yeni başlıyor.

Alexa'da baş bilim insanı olan Rohit Prasad, Alexa'nın varacağı bir sonraki noktayla ilgili daha fazla ayrıntı açıkladı. Planın hedefi, ses yardımcısının pasif etkileşimden proaktif etkileşime geçmesi. Alexa beklemek ve isteklere cevap vermek yerine, kullanıcının ne isteyebileceğini tahmin edecek. Buradaki fikir, Alexa'yı yaşamınızı aktif bir şekilde şekillendiren ve düzenleyen her şeyi bilen bir arkadaş haline getirmek. Bu, Alexa'nın sizi her zamankinden daha iyi tanımasını gerektirecek.

Aslına bakılırsa, Alexa'nın geleceği hakkındaki vizyonunu Prasad Portekiz'in Lizbon kentindeki WebSummit'te ana hatlarıyla anlattı. Haziran ayında, re:Mars konferansında, Alexa'yla Sohbet adındaki bir özelliği tanıttı ve bu özelliğin gece dışarı çıkma konusunda plan yapmanıza yardımcı olmak için nasıl kullanılabileceğini gösterdi. Akşamın her bölümü için manuel olarak yeni bir istek başlatmak yerine, sadece sohbete başlamanız gerekiyor. Örneğin, sinema bileti için rezervasyon isteyerek… Alexa, daha sonra restoran rezervasyonu yapmak veya Uber'i çağırmak isteyip istemediğinizi sorarak devam ediyor.

Bu geçişi sağlamak için Amazon'un hem donanıma hem de yazılıma ihtiyacı var. Eylül ayında teknoloji devi Echo Buds (kablosuz kulaklıklar) ve Echo Loop (akıllı zil) dahil olmak üzere, "hareket halindeyken" kullanılabilecek Alexa ürünleri paketini tanıttı. Tüm bu yeni ürünler Alexa'ya yaşamınızın çarpıcı bir şekilde daha büyük bir kısmı hakkındaki verileri dinlemesini ve kaydetmesini sağlar; böylece bulunduğunuz yeri, eylemlerinizi ve tercihlerinizi bilerek daha iyi bir yardım teklif edebilir.

Yazılım bakış açısından bu yetenekler, Alexa'nın tüm farklı bilgi kaynaklarını işlemek ve anlamak için yeni yöntemler kullanmasını gerektirecek gibi... Son beş yılda, Prasad'ın ekibi, asistanın temel konuşma ve video tanıma gibi yapay zeka temellerine ilişkin ustalığını geliştirmeye ve doğal dil anlayışını genişletmeye odaklandı. Bu temelin üstüne, şimdi de Alexa'nın akıllı tahmin ve karar verme yeteneklerini ve giderek artan bir şekilde üst düzey akıl yürütme kapasitesini geliştirmeye başladılar. Diğer bir deyişle amaç Alexa'nın yapay zeka yeteneklerinin birkaç yıl içinde çok daha karmaşık hale gelmesi.

DAHA AKILLI BİR ALEXA

Akşam yemeği ve bir Uber istemiyle bir sinema bileti talebini takip etmek için bir sinir ağı, haftada

milyarlarca kullanıcı etkileşimi yoluyla hangi becerilerin birbirleriyle yaygın olarak kullanıldığını tanımayı öğreniyor. Akıllı tahmin bu şekilde devreye giriyor. Yeterli sayıda kullanıcı bir filmden sonra akşam yemeği rezervasyonu yaptırdığında, Alexa bu becerileri bir araya toplayacak ve birlikte önerecek.

Ancak Uber'e ne zaman rezervasyon yaptırılacağını bilmek için akıl yürütmek gerekiyor. Sizin bulunduğunuz yer ve tiyatronun yerini, filminizin başlama saatini ve beklenen trafiği dikkate alarak Alexa, zamanında oraya götürmek için arabanızın sizi ne zaman alacağını belirliyor.

Prasad, daha karmaşık bir muhakeme gerektirebilecek diğer birçok senaryoyu hayal de etmeyi ihmal etmiyor. Örneğin, Echo Buds'a Whole Foods'dayken domateslerin nerede olduğunu sormanızı sağlayacak bir beceri hayal edebilirsiniz. Buds'ın sizin Whole Foods'da olduğunuzu anlaması, oranın kat planının bir haritasına erişmesi ve ardından domateslerin yedi numaralı koridorda olduğunu söylemesi gerekiyor.

Başka bir senaryoda, uçağınız ertelenirse Alexa'dan ortak noktanız Echo aracılığıyla size bir bildirim göndermesini isteyebilirsiniz. Bunu yapmanın zamanı geldiğinde, belki de çoktan araba kullanıyor olacaksınız. Alexa'nın, (İlk isteğinizde sesinizi tanıyarak) bir oda arkadaşınız ya da aile bireyinizin değil de sizin bu bildirime ihtiyaç duyduğunuzu ve en son etkileşimde bulunduğunuz Echo özellikli cihaza dayanarak, sizin şu anda arabanızda olduğunuzu fark etmesi gerekiyor. Bu nedenle bildirim evinizden ziyade aracınıza gitmeli.

Alexa'yla uyumlu ürünler giderek daha fazla kamera içerdiğinden, bu tahmin ve akıl yürütme düzeyinin video verilerini de hesaba katması gerekecektir. Prasad, "Diyelim ki evde değilsiniz ve bir kız izci kurabiye satmak için kapınızı çalıyor. Kamera donanımlı bir kapı zili olan Amazon Ring'inizdeki Alexa, kapınızdaki kişiyi ve neden orada olduğunu (video ve ses girişi aracılığıyla) anlamalı, sizin evde olmadığınızı bilmeli, yakındaki bir Alexa cihazına kaç tane kurabiye istediğinize dair bir not göndermeli ve bunları sizin adınıza sipariş etmeli" diyor.

Bunu mümkün kılmak için Prasad'ın ekibi şimdi kullanıcı komutlarını işlemek için yeni bir yazılım mimarisini test ediyor. Bu, sesli ve görsel bilgilerin çok daha fazla kat aracılığıyla filtrelenmesini içeriyor. Birincisi, Alexa, kullanıcının kabaca 100 bin beceri arasından hangisine erişmeye çalıştığını anlamalı. Daha sonra komutu, kullanıcının kim olduğu, o kişinin hangi cihazı kullandığı ve nerede olduğu bağlamında anlamak zorunda kalacak.

Son olarak da yanıtını, kullanıcının daha önce ifade ettiği tercihleri temel alarak hassaslaştırması gerekecek.

Prasad, "Önümüzdeki birkaç yılın bununla ilgili olacağına inanıyorum. Akıl yürütmek ve daha fazla bağlamda daha kişisel hale getirmek" diyor.

ODADAKİ FİL

Teknik açıdan bakıldığında, tüm bunlar inanılmaz bir başarı olacaktır. Prasad'ın bahsettiği çeşitli veri kaynaklarını ve makine öğrenme yöntemlerini yüksek seviyede mantık yürütmek için birleştirmek yıllardır yapay zeka araştırmacılarının hedefi oldu.

Bununla birlikte tüketici açısından bakıldığında, bu değişikliklerin gizlilik üstüne kritik etkileri var. Prasad'ın vizyonu, Alexa'nın her yerde sizi takip edeceğini, herhangi bir anda ne yaptığınız konusunda epey bir şeyler bileceğini ve yaşamınızı nasıl koordine edeceğinizin ana arayüzü olacağını

varsayıyor. Temel olarak, bu, hayatınızla ilgili muazzam kişisel detayın paylaşılmasını gerektiriyor. Bazıları, Amazon'un size reklam yapmak ve pazarlamak için verilerinizi kullanarak sonuçta bu temel çizginin çok ötesine geçeceğinden endişe ediyor. Washington, DC merkezli bir tüketici gizlilik savunucusu örgüt olan Dijital Demokrasi Merkezi'nin genel müdürü Jeffrey Chester, "Bu, sonuçta bireylerin ve insan gruplarının günlük hayatlarından para kazanmakla ilgili" diyor.

Bu noktaya değinildiğinde, Prasad ekibinin, kullanıcıların verilerini periyodik olarak otomatik şekilde silmelerini ve insan incelemelerini reddetmelerini kolaylaştırdığını vurguladı. Her iki seçenek de aslında verilerin Alexa'nın sayısız makine öğrenme modellerini eğitmek için kullanılmasını engellemiyor. Aslında Prasad, Alexa'nın eğitim sürecini, yeni kullanıcı verileri olduğunda, modellerin herhangi bir zamanda hızlı bir şekilde güncellenebileceği bir hale getirecek olan araştırmalara atıfta bulunuyor ve neredeyse söz konusu verilerden elde edilen değerin veri elden çıkarılmadan önce yakalanacağını garanti ediyordu. Başka bir deyişle verilerinizi otomatik olarak silmek, yalnızca eğitim algoritmaları güncellendikten sonra gelecek modelleri eğitmek için kullanılmayacakları anlamına geliyor. Mevcut modeller içinse verileriniz aşağı yukarı aynı şekilde kullanılacaktır. Takip eden taleplerde, bir Amazon sözcüsü, kullanıcı Alexa üzerinden Amazon.com gibi bir hizmete erişmediği sürece, şirketin Alexa tarafından toplanan verileri üçüncü taraf reklam verenlere satmadığını veya reklamcılığı hedeflemediğini söyledi.

Stanford Hukuk Fakültesi İnternet ve Toplum Merkezi'nde gizlilik direktörü olan Jen King, bu tür veri kontrollerinin çok yüzeysel olduğunu söylüyor. "İnsanlara anlamlı bir kontrol vermek istiyorsanız, o zaman verilerinin nasıl kullanıldığı konusunda onlara daha fazla seçenek sunmalı veya bu özelliği tamamen kapatma kararlarına saygı gösterebilmelisiniz" diyor ve ekliyor: "Birine bir yer özelinde işlevsel bir yardım sunmak gizliliği koruyucu bir şekilde yapılabilir. Bu senaryonun doğal olarak sorunlu olması gerektiğini düşünmüyorum."

Uygulamada, King bunun birkaç anlam ifade edeceğini öngörüyor. Öncelikle, en azından, Amazon, kullanıcıların verilerinin kullanılmasına izin vermemeyi tercih etmekten ziyade, izin vermek için seçim yapmalarını sağlamalı. İkincisi, Amazon bunun ne için kullanıldığı konusunda daha şeffaf olmalı. Şu anda, verilerinizi sildiğinizde, şirketin zaten onunla neler yapmış olabileceği açık değil. King, "Evinizde bir yapay zeka güvenlik kameranızın olduğunu, bunun açık olduğunu unuttuğunuzu ve evin içinde çıplak dolaştığınızı hayal edin. Bir tüketici olarak, bu dosyaları silerken sistem onları kullandığı algoritmayı eğitmek için zaten kullandıysa, bilmek faydalı olacaktır" diyor.

Son olarak Amazon, kullanıcılara verilerinin ne zaman ve nerede kullanabileceği konusunda daha fazla esneklik sağlamalı. Kullanıcılar, örneğin çocuklarınınkilerin sınırların dışında kalmasını isterken, kendi verilerini sağlamaktan mutluluk duyabilirler.

Prasad'ın nihai vizyonu Alexa'yı herkes için ulaşılabilir ve faydalı kılmak. Gelişmekte olan ülkelerde bile, insanların akıllı telefonlarından erişebilecekleri daha ucuz sürümler olacağını hayal ediyor Prasad ve "Bana göre, rutin işler üzerindeki bilişsel yükü değiştirme yolculuğuna çıktık. Alexa'nın verimliliği artırmasını istiyorum" diyor.

MICROSOT TÜRKİYE İLE YENİ NESİL PAZARLAMA YOLCULUĞU

Microsoft Türkiye, geçtiğimiz günlerde İstanbul'da Türkiye'nin en önemli şirketlerinin pazarlama liderlerini "Yeni Nesil Pazarlama Yolculuğu" etkinliğinde bir araya getirdi. Microsoft Türkiye Pazarlama ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı Münir Kundakçı, yeni nesil pazarlama yolculuğunda teknolojinin önemine dikkat çekti ve "Bugün artık pazarlama ve teknoloji ayrı düşünülemez iki kavram. Hızla değişen müşteri taleplerine ayak uydurabilmek için dijital dönüşümü modern pazarlama faaliyetlerinin merkezine almak gerekiyor" dedi.

MİCROSOFT TÜRKİYE PAZARLAMANIN LİDERLERİNİ BİR ARAYA GETİRDİ

Sunduğu inovatif çözümlerle sektörlerin dönüşümüne öncülük eden Microsoft Türkiye, pazarlamanın liderleriyle pazarlama sektörünün geleceğini konuşmak üzere bir araya geldi.

Yeni Nesil Pazarlama Yolculuğu temalı ilk bölümde uzman görüşlerinin alındığı iki oturum gerçekleşti. Microsoft Türkiye Pazarlama ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı Münir Kundakçı'nın açılış konuşmasını yaptığı etkinlikte pazarlama dünyasında teknolojinin gelişimiyle ortaya çıkan yeni trendler, akıllı müşteri yolculuğu, sosyal medya iletişiminin satış süreçleriyle entegrasyonu, dijital dönüşüm ve pazarlama operasyonlarındaki verimlilik artışı konularında Türkiye ve dünyadan ilham veren örnekler katılımcılara aktarıldı.

Kundakçı, pazarlamanın dijital dönüşümü ve sektörün geleceğiyle ilgili konular hakkında katılımcıları bilgilendirdi.

MÜNİR KUNDAKÇI MICROSOFT TÜRKİYE PAZARLAMA VE OPERASYON GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

"VERİYLE ŞEKİLLENEN PAZARLAMA PROGRAMLARI GELİŞTİRDİK"

DİJİTALLEŞEN KAZANIR Gartner raporuna göre, dijitalleşen kurumlar ortalama olarak yüzde 9 daha fazla gelir elde ederken yüzde 12 daha fazla pazar değerine ulaşıyor ve rakiplerinden yüzde 26 daha fazla kâr elde ediyor. Biz de pazarlama faaliyetlerimizi CEO'muz Satya Nadella'nın belirlediği dijital dönüşüm vizyonuna göre şekillendirdik.

MICROSOFT YAKLAŞIMI Müşterileri odaklı, kişiselleştirilmiş, online ve offline engtegrasyonu sağlanmış ve yatırım geri dönüşünü ön plana alan bir anlayışla, pazarlama potansiyelimizi ve müşterimizin Microsoft'a bağlılığını güçlendiriyoruz.

HER GEÇEN GÜN İYİLEŞTİRME Veriyle şekillenen yeni pazarlama programları geliştirdik. Veri analitiği ve iç görülerden faydalanarak pazarlama sonuçlarımızı her geçen gün daha da iyileştiriyoruz."

"DİJİTALİ PAZARLAMANIN MERKEZİNE ALIN"

Günümüzde teknoloji ve pazarlamanın ayrı düşünülemez iki kavram olarak öne çıktığını vurgulayan Kundakçı, şöyle konuştu:

"Bugün şirketlerin yüzde 88'i müşteri bağlılığına odaklanmış durumda, yüzde 73'ü müşteri ihtiyaçlarını karşılayamamaktan endişe duyuyor, yüzde 78'i kararların arka planındaki verilerin kalitesinden emin değil ve yüzde 79'u iş modellerinin rekabet için yeteri kadar güncel olmadığını düşünüyor. Hızla değişen müşteri taleplerine ayak uydurabilmek için dijital dönüşümü modern pazarlama faaliyetlerinin merkezine almak gerekiyor."

Yoğun ilgi gören etkinlikte ayrıca, EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı Gökhan Gümüşlü, "İlham Veren Dijital Dönüşüm Yolculukları"nı anlattı. Uzman görüşlerinin ilk bölümünde SmartMessage Satış Direktörü Sevil Özkan ve Sprinklr Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bernd Hacker, ikinci bölümünde ise Namogoo Kurucu Ortağı ve CEO'su Chemi Katz ve Spott.AI Kurucusu ve CEO'su Jonas De Cooman deneyimlerini katılımcılara aktardı.

"CMO'nun Ajandası" başlıklı panelde Arzum Pazarlama ve Ürün Geliştirme Direktörü Mehtap Yıldız, "CEO Gözüyle CMO'nun Yeni Dünyada Rolü" başlıklı panelde ise Mey Diageo Genel Müdürü Levent Kömür görüşlerini paylaştı. VeriPark Türkiye Satış Direktörü Armağan Gürkan da "Dünya'dan Türkiye'ye Pazarlama ve Sadakat Denklemi&Kişiselleştirilmiş Deneyimler" başlıklı sunumunu gerçekleştirdi.

Advertorial

AL RIES

PAZARLAMA TAKTİKLERİ

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz

YENİ PAZARLAMA TRENDLERİ

SORU: 2020 yılında hangi pazarlama trendleri hâkim olacak? Yeni bir şeyler çıkmasını bekliyor musunuz?

GLOBALLEŞME

Hayır, gelecek yıl yeni bir trendin başlamasını beklemiyorum. Zira bir trend gidişatta uzun vadeli bir değişiklik anlamına gelir. 10 yıl gibi bir sürede ancak bir avuç trend ortaya çıkabilir. Şu anda iş dünyasının en önemli trendi "globalleşmek". Yani yurt içinde pazarladığınız ürünleri küresel piyasalarda satmaya çalışmak. Hiçbir ülke sadece kendi vatandaşlarına satış yaparak zenginleşemez.

ÇİN ÖRNEĞİ

Dünyanın en hızlı büyüyen ülkesi olan Çin örneğine bir bakın. Çin sadece birkaç yıl içinde AB'yi ve Amerika'yı sollayarak dünyanın en fazla hizmet ve ürün ihracatçısı ülke konumuna geldi. Sonuçta 2000 yılında Çin'in sadece 959 dolar olan kişi başına düşen milli geliri geçen yıl 9 bin 771 dolara yükseldi. Yani ortalamada yılda yüzde 13 arttı. Çin'i Türkiye ile mukayese edin. 2000 yılında Türkiye'nin kişi başına düşen milli geliri 4 bin 19 dolar seviyesindeydi. Bugün ise 9 bin 346 dolar. Şayet Türkiye Çin'in ortalama yıllık artış oranında büyüseydi şu anda Türkiye'nin kişi başına milli gelirinin 36 bin 183 dolar olması gerekirdi, yani bugünkü 9 bin 346 dolar rakamının neredeyse dört katı kadar. Gelecek, global şirketlerin ve global markaların olacak. Bir ayağı Avrupa'da diğer ayağı ise Asya'da olan Türkiye global bir şirket için ideal bir konumda.

TÜRKİYE'NİN ŞANSI

Altı kıtadan sekiz büyük şehri bu anlamda kıyaslayalım: Johannesburg, Sidney, Sao Paulo, Mumbai, New York, Şanghay, Londra ve İstanbul için söz konusu her bir şehirden diğer yedi şehre kadar havayolu kilometrelerinin toplamlarına bakalım. Johannesburg 94 bin 54, Sidney 93 bin 881, Sao Paulo 81 bin 354, Mumbai 79 bin 120, New York 74 bin 147, Şanghay 71 bin 880, Londra 67 bin 955, İstanbul 64 bin 658 kilometre uzaklıkta. İstanbul diğer yedi şehre kıyasla çok daha merkezi olmakla kalmıyor, Türk Havayolları'nın uçuş tarifelerinden de kazançlı çıkıyor.

GERİLLA TURU

Birleşik Krallık'ta yeni bir alkolsüz içecek olan Mountain Dew için farkındalık yaratmak isteyen pazarlama ekibi, festivallerde, otobüs garlarında ve şehir merkezlerindeki tüketicileri hedef alan 43 günlük bir "gerilla turu" düzenlemişti. 15 marka elçisinden oluşan bir ekip Mountain Dew kamyonuyla Birleşik Krallık'ı baştan aşağıya dolaşmış ve gittikleri yerlerde çeşitli müsabakalar düzenleyerek eşantiyonlar dağıtmıştı. Ayrıca ücretsiz numuneler de vermişlerdi. Bu kampanya harcanan her 1pounda karşılık 1,85 poundluk yatırım getirisi sağlamıştı ve etkinlikte hedeflenen kitlenin yüzde 55'i Mountain Dew'i satın almaya devam etmişti ki bunların üçte birinden fazlası yeni müşteriydi.

GLOBAL DURGUNLUK TÜKETİCİYİ NASIL ETKİLER?

SORU: 2020 yılında global bir ekonomik durgunluk yaşanması bekleniyor. Bu durum küresel anlamda tüketici davranışlarını nasıl etkiler?

Tüketiciler ekonomideki durgunluğa genellikle pek tepki vermez. Kendi durumlarının etkilenmesine tepki verirler. Şirketlerin ekonomideki değişikliklere aşırı tepki vermemesi gerekir. Bir şirketin ürün yelpazesinde veya dağıtım ağında adamakıllı değişiklikler yapmak yerine bazen bir veya iki yıllığına zararına çalışması daha iyi olabilir. Hiçbir şey sonsuza kadar sürmez. Buna ekonomik durgunluk da dahil.

SADIK MÜŞTERİ NASIL ÇOĞALIR?

SORU: Biz geleneksel bir perakende markasıyız. Artık sadık müşteri sayımızı artırmak için yeni bir kampanya yürütmek istiyoruz. Ne türden bir kampanya tasarlamalıyız?

Her şeyden önce markanız ile rakipleriniz arasında eşsiz bir fark yaratmanız gerekir. Ardından bu farkı vurgulayan kısa bir slogan bulmalısınız. Yıllar öncesinde Mercedes-Benz sadece büyük ve konforlu arabalar üretirdi. BMW ise manevra kabiliyeti yüksek daha küçük arabalar yapardı.

Bu yüzden BMW aradaki farkını "Nihai Sürüş Makinesi" sloganıyla açıklardı. Ardından BMW keskin virajlı yollarda araçlarını süren keyifli BMW sahiplerinin gösterildiği televizyon reklamlarına başladı. Sonuçta BMW dünyada en çok satan lüks araba markası oldu.

Ancak perakende markalarının çoğu rakiplerinden pek de farklı değildir. Bu yüzden eğer markanız rakiplerinizinkinden farklı değilse, o zaman ilk iş olarak markanızı değiştirmeniz gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da eşi benzeri olmayan bir şeyi temsil ettiğinizi gösterecek şekilde odağınızı daraltmaktır. İsveç'te kurulmuş bir mobilya zinciri olan Ikea monte edilmiş mobilyalara kıyasla daha düşük fiyata satılabilen demonte mobilyalara odaklanmaya karar vermişti. Dahası, demonte mobilyalar eve otomobillerle götürülebildiğinden eve teslim maliyetinden kaçınılmış oluyordu. Bu fikir yani demonte mobilya satma fikri Ikea'yı dünyanın en büyük mobilya zinciri haline getirdi. Siz de buna benzer bir şey yapmalısınız.

DİJİTAL YORGUNLUK NASIL ÖNLENİR?

SORU: Biz yoğun bir şekilde dijital kanallara yatırım yapan bir moda şirketiyiz. Ancak son zamanlarda müşterilerimizde "dijital yorgunluk" olduğunu gözlemliyoruz. Bu durumda çevrimiçi pazarlama stratejimizi nasıl yeniden yapılandırmalıyız?

Her yeni medya çeşitli aşamalardan geçer. Başlangıçta yeni bir medya çok etkilidir. Sonuçta pek çok reklamcıyı cezbeder. Ve ne kadar çok reklamcı cezbedilirse, o yeni medyanın etkinliği de o kadar azalır. İşte bu yüzden sayfa sayısı az olan bir derginin ekinde çıkan bir reklam, sayfa sayısı çok olan bir dergi ekindeki reklamdan çok daha etkilidir. Dijital reklamcılığın başına gelen de bundan ibaret. Günümüz dijital reklamcılığı on yıl önceki dijital reklamcılığa kıyasla çok daha az etkili. Bugün medya stratejinizi sadece çevrim içi olmaktan çıkararak daha dengeli bir yaklaşıma dönüşecek şekilde değiştirmeniz gerekiyor.

Peki, çevrimiçi reklamların zayıflığı nereden kaynaklanıyor? Güvenilirlik. Bir çevrim içi reklamda herkes istediğini söyleyebilir. Ancak müstakbel müşteriler verdiğiniz mesajın doğru olup olmadığını nerden bilecek? Biz müşterilerimize, tüketicilerin güvenini kazanabilmeleri için önce PR programlarıyla başlamalarını salık veriyoruz. Örneğin bir gazete veya dergide marka hakkında yayınlatılan bir makale veya radyo ya da televizyonda markadan bahsedilmesini sağlamak gibi… Markanıza itibar kazandırdıktan sonra ise müşterilerin ona duyduğu güvenden faydalanarak dijital reklamlarınızı çok daha etkili yapabilirsiniz. Dijital reklamlarınızda, dergilerde, gazetelerde ve diğer yayın organlarında hakkınızda çıkan haberleri kullanın. İnsanlar başkalarının sizin hakkınızda söylediklerine gerçekten inanır, özellikle de onlar meşhur gazeteler veya dergiler gibi iyi bilinen kaynaklardan geldiğinde.

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

DERYA ÖZER SAĞKAN

DHL EXPRESS TÜRKİYE CFO'SU

ÇOCUKLUĞUMDA

Çocukluk hayalim öğretmen olmaktı. Tam olarak hayalimi gerçekleştiremesem de 2014 yılından bu yana kurum içi kültür eğitimi, fonksiyonel eğitimler ve liderlik eğitimleri veriyorum.

MEZUN OLDUĞUMDA

Uluslararası bir şirkette çalışmayı, farklı ülke ve kültürlerle etkileşimde bulunarak tecrübe edinmeyi istiyordum.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

16 yıllık DHL yolculuğumda çalışma arkadaşlarımdan aldığım olumlu geribildirimler.

EĞİTİM YOLU

Hüseyin Avni Sözen Anadolu Lisesi
(1995-1999)

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü
(1999-2003)

Marmara Üniversitesi Muhasebe ve Finans Yüksek Lisans Programı
(2005-2006)

KARİYER YOLU

DHL Express Türkiye Finans – Yönetici Adayı (MT)
(2003-2004)

DHL Express Türkiye Finansal Raporlama Yetkilisi
(2004-2005)

DHL Express Türkiye Finansal Raporlama Uzmanı
(2005-2007)

DHL Express Türkiye Finansal Raporlama Şefi
(2007-2009)

DHL Express Türkiye Finansal Kontrol Müdürü
(2009-2018)

DHL Express Türkiye Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CFO)
(2018-…)

YAŞAM MOTTOM

Başarı sadece kendi hayatındaki kazanımlarla değil, ilham verdiklerin ve çevrendeki parlayan gözlerle ilgilidir.

İŞ FELSEFEM

Müşteri odağı yüksek, mükemmel hizmet kalitesine odaklı, geribildirim ve gelişime açık ve aynı zamanda sosyal sorumluluk bilinci yüksek çalışanlarımla DHL ağına katkı sağlamak.

KARİYER HEDEFİM

Türkiye'de edindiğim tecrübeyle DP DHL grubu bünyesinde farklı ülkelerde veya bölgesel düzeyde sorumluluklar almak.

BAŞARI FORMÜLÜM

Ekibim yani motive ve donanımlı finans uzmanları; DP DHL grubu ağının tecrübesi ve gücünden faydalanmak.

EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Satış, operasyon gibi tüm birimlerin iş ve yatırım kararlarına destek olmak, uyum ve tabii ki yeni İstanbul Havalimanı'nda yer alacak tesisimizin projesi.

HOBİM

Haftada en az 2 gün spor yapmak beni çok mutlu ediyor. 6 yaşındaki kızım Zeynep ile yeni şehirler, ülkeler görmeyi çok seviyorum.

ZİRVE YOLU

Tırmanış

"ODAĞIMIZ YENİ ÜRÜNLER"

NESTLE SKIN HEALTH ULUSLARARASI PAZARLARDAN SORUMLU BAŞKAN YARDIMCISI CAN ÖNGEN, "YARATICILIĞI ORTAYA ÇIKARACAK KONULAR GÜNDEMİMİZDE" DİYOR.

Can Öngen, Marmara Üniversitesi Eczacılık Bölümü ve İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nün ardından 1987'de Squibb İlaç Ürün Müdürü olarak çalışmaya başladı. 1988'de Alcon Türkiye'ye Satış Temsilcisi olarak adım atan Öngen, 1995'de Alcon Türkiye Genel Müdürü oldu. 2014 yılına kadar çalıştığı şirkette sırasıyla Türkiye, CIS & Moğolistan Bölge Direktörü, Merkez Avrupa Bölge Direktörü, Orta Doğu, Türkiye Bölge Direktörü ve EMEA Başkan Yardımcısı görevlerini yaptı. 2014'te

Nestle Skin Health/Galderma EMEA LATAM Bölge Başkanı olan Öngen, 2017 itibarıyla Nestle Skin Health/Galderma Uluslararası Pazarlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı görevini yürütüyor.

Öngen ajandasında "yeni ürünlerin" yer aldığını şu sözlerle anlatıyor: "Önümüzdeki 9 ay içinde farklı ülkelerde çeşitli ürünlerimizi piyasaya tanıtacağız. Brezilya, Almanya, Türkiye, Çin ve Japonya gibi büyük pazara sahip olan ülkelerde çok yoğun olarak çalışıyoruz. Estetik alanda dolgu ve toksinlerin yeni formülleri var. Bunlar 1-2 yıl içinde piyasada olacak."

Yolculuk

"Gençleri yeni teknolojilerle buluşturuyoruz"

1 En değerli deneyimi

Henüz 28 yaşındaykenTürkiye'nin en büyük alüminyum üretici şirketinde elektrik-otomasyon bakım yöneticisi pozisyonuna yükseldim. 25 kişilik ekibimle şirketin 7 gün 24 saat çalışıyor olmasını sağlamanın sorumluluğunu taşımak çok ciddi ve zorlu bir tecrübeydi.

2 Kariyer hedefi

Gelecek kariyerim için hedefim sanayimizin gelişimine ve başarılı sanayi yatırımlarına katkıda bulunmaya devam edebileceğim görevler almak.

3 Gündemi

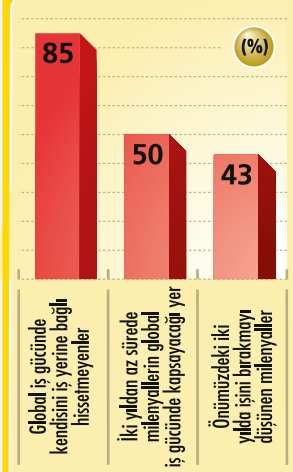
Endüstriyel otomasyon alanının önde gelen oyuncusu Rockwell Automation'ın bağışladığı ürünlerle 2012'de İTÜ'de kurulan otomasyon laboratuvarımıza yeni teknolojilerin adaptasyonunu başlattık. Hedefimiz, öğrencilerin yeni teknolojiler üzerinde çalışmasını sağlayarak sanayimize daha hızlı fayda sağlamaları.

İTÜ Elektronik Mühendisliği Bölümü ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA mezunu olan **EDİZ EREN** iş hayatına 2004 yılında Akkardan Sanayi ve Ticaret şirketinde Elektronik Bakım Mühendisi olarak başladı. 2005-2011 arasında Assan Alüminyum'da elektrik otomasyon bakım mühendisi ve elektrik otomasyon bakım yöneticisi olarak görev yaptı. Eylül 2011'de Rockwell Automation'a son kullanıcı satış yöneticisi olarak adım atan Eren ardından Mart 2015'te servis ve proje müdürü oldu. Eren, Ekim 2018 itibarıyla Rockwell Automation Ülke Direktörü olarak görev yapıyor.

İşe yeni girenlerin ilk hafta beklentileri

Kaynak: BambooHR

İş gücü trendleri



Kaynak: LineZero

Takdir mekanizması neden önemli?

Kaynak: LineZero

IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı
@ianbremmer

Demokrasi mükemmel bir model mi?

Maalesef bu dünyada adalet yok. Ancak bu yeni bir şey değil. Yeni olan ise dünyadaki adaletsizliğe karşı galeyana gelen insanlarda oluşan öfkenin, şiddetin toplumsal protestolarla kendini göstermesi. Bu tarz protestolar, son birkaç ayda zengin, fakir veya demokratik ya da baskıcı rejimler demeden hemen her ülkeyi pençesine aldı.

Kızgınlığın merkezinde, politikacıların halkın yerine elitlerin çıkarını koruduğuna dair yaygın algı yatıyor. Protestolar, genellikle gelişmekte olan ülkelerde yayılıyor ve çok da haklı nedenleri var: Oradaki insanlar, hükümetleri temel hizmetleri sunmakta yetersiz kaldığında muazzam ıstırap çekiyor ve gelişmiş siyasi kurumların olmayışı yüzünden sıklıkla protestocular arasından çıkan ve hiç de alışılmadık türden aşırı uçlarda yer alan politik aktörlere yöneliyor.

Son birkaç hafta içinde Mısır, Başkan Abdel Fattah el-Sisi ile ordudaki yolsuzluk iddialarıyla tetiklenen gösterilere sahne oldu. Ardından yoksullara getirilen yüksek vergiler ve azaltılan yardımları da içeren ekonomik reformlarla şiddetini daha da artırdı. Lübnan'da "WhatsApp vergisi" getirilmesi, ülkeyi bir anda ekonomik ve politik endişeler girdabına sokan protestolara neden oldu. Nihayetinde protestolar, Lübnan Başbakanı Saad Hariri'yi istifa etmeye zorladı. Irak başkanı Adel Abdul Mahdi'nin ülkesi de yetersiz kamu hizmetleri ve yüksek işsizlikle çileden çıkmış insanların protestolarıyla kaynıyor. Ekvator'da ise Başkan Lenin Moreno'nun benzin teşviklerini kaldırması, başka sosyal meseleleri de merkezine alan şiddetli protestoları ateşleyerek sonuçta Moreno'nun geri adım atmasını sağlayarak ülkedeki protestocular adına bir zafer ama ülkenin mali disiplini adına bir yenilgiyle sonuçlandı.

Tarihsel olarak bu tarz protestolar, daha zengin ülkelerde bu derece etkili olmuyor; çünkü politikacılar hem çok daha güvenilir ve toplumsal çıkarlarla çok daha ilgili hem de varlıklı insanların bir sonraki seçimde politik hoşnutsuzluklarını önceden ifade edebildiği anketlere katılma lüksü var.

Sebastian Pinera'nın metro biletlerinin fiyatlarını yüzde 3 artırmasıyla birlikte Latin Amerika'nın en zengin ülkelerinden biri olan Şili'de, şiddetli protestoların önü açıldı ve zaten düşük emekli maaşları ve altyapı hizmetleriyle ilaç gibi temel hizmetlerin aşırı yüksek fiyatlarıyla canından bezmiş kitlelerin bu protestoları ancak askeri diktatörlük geleneğine sahip bu ülkede askerlerin sokağa çıkmasıyla zapt edilebildi. Fransa'daki Sarı Yelekliler (Gilets Jaunes) Paris'i yaklaşık bir yıl önce neredeyse allak bullak etti ve her ne kadar bu gösteriler büyük ölçüde hızını yitirmiş olsa da yapılması beklenen emeklilik reformu ve yıldönümü etkisi bu akımı yeniden ateşleme riskini içeriyor. İspanya'da Temyiz Mahkemesi'nin geçenlerde 2017'deki bağımsızlık referandumunun ve ayrılıkçılığın başını çeken Katalonyalı liderlere verdiği hapis cezası, şiddetli gösterilere yol açarak zaten net bir kazananın çıkmayacağı belli olan hafta sonunda yapılacak seçimleri de iyice içinden çıkılmaz hale getirdi.

Bu arada Hong Kong'daki protestolar, 22'nci haftasını devirirken dünyanın en önemli ekonomik güç merkezlerinden birinde hayatı felç ediyor. Ancak tüm gösterilere rağmen Beijing'de protestocuların sakinleşmesini bekleme lüksüne sahip hükümet, onları zararsız tehdit unsurları olarak görüyormuş gibi davranıyor.

Tüm bunlar şu kritik sorunun sorulmasına yol açıyor: Yaygın kızgınlığın ve siyasi hayal kırıklığının hakim olduğu bugünlerde acaba demokrasi halen en mükemmel yönetim modeli mi? Kendi ülkelerinin ekonomik üretkenliğine her geçen gün daha fazla sayıda insanın katkıda bulunup siyasette daha fazla söz sahibi olması kolaylaştıkça demokrasi iyice pekişmişti. Ancak şimdi küreselleşme geri çekilme sürecinde. Emeğin yerini teknoloji alıyor ve bu süreç önümüzdeki yıllarda da sürecek.

Bu aslında yakından takip edilmesi gereken bir soru… Her ne kadar demokrasinin en güzel günlerinin geride kaldığını söylemek için çok erken olsa da küreselleşmenin de onun üstünü çizecek kadar başarılı olduğunu söylemek çok zor. Ancak tüm bu yapısal sorunları, halen yavaşlamakta olan global bir ekonomiyle harmanladığınızda hükümetlerin meşruiyetlerini sorgulayan halkların endişesine çare bulmasının daha da zorlaşacağı apaçık. C

AKBANK'IN KATKILARIYLA

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

ÖZEL BÖLÜM

180 "İlk KSS projemiz"

184 "Kültürümüzde sorumluluk var"

188 Genç gönüllüler Akbank'la iyilik peşinde

Haber

NİL DUMANSIZOĞLU ■ ndumansizoglu@capital.com.tr

19 yıl önce başlatılan Temiz Tuvalet kampanyası Opet'in ilk KSS projesi. "Her Kızımız Bir Yıldız" Mercedes-Benz'in ilk göz ağrısı ve 15 yaşında. Anadolu Efes'in "Gelecek Tarımda" projesi, Yaşar Holding'in Pınar Çocuk Resim Yarışması da ilklerden. Örnekleri çoğaltmak mümkün. İlk projeleriyle yarattıkları etkiyi gören bu şirketler, her yıl daha fazla insana dokunarak topluma katkıda bulunmayı sürdürüyor.

"İlk KSS projemiz"

"Şirketler, insanların daha iyi bir yaşam sürmesini sağlayabilmek için vardır." Bu söz, Borusan Holding'in merhum kurucu ve onursal başkanı Asım Kocabıyık'a ait. Pek çok şirket, tıpkı onun yaptığı gibi sorumluluk anlayışını şirket kültürü haline getiriyor. İlk projeleriyle yarattıkları etkiyi gören şirketler, her yıl daha fazla insana dokunmak için bu projeleri geliştiriyor, yenilerini ekliyor. Şirketlerin stratejilerinde olmazsa olmaz unsurlardan biri haline gelen KSS projeleri, eğitim, sağlık, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitsizliği gibi alanlarda yoğunlaşıyor.

Biz de sorumlu şirketlerin ilk göz ağrısı olan KSS projelerini araştırdık. Opet'in Temiz Tuvalet, Anadolu Efes'in Gelecek Tarımda, Mercedes-Benz'in Her Kızımız Bir Yıldız, Kale Grubu'nun Meslek Eğitimleri gibi projeleriyle başlayan KSS çalışmaları, uzun yıllardır binlerce insanın hayatına dokunuyor.

HOLDİNGLERİN YAKLAŞIMI

Etki alanı çok geniş sektörlerde faaliyet gösteren holdingler, KSS çalışmalarıyla binlerce insanın hayatına dokunuyor. Örneğin bugün eğitim, kültür sanat ve kadının güçlenmesi olmak üzere üç ana eksende KSS çalışmaları yürüten Borusan Holding, ilk projelerini çocuk ve eğitim alanında oluşturdu. Sosyal sorumluluk faaliyetlerini, 1992 yılında kurulan Borusan Kocabıyık Vakfı'nın (BKV) çatısı altında yapılandıran şirketin ilk sosyal sorumluluk çalışmaları, eğitime verdikleri destek kapsamında okulları ve eğitimle ilgili diğer tesisleri yapmak şeklinde gerçekleşti. Öğrenciler, öğretmenler ve aileleriyle birlikte on binlerce insanın

Sosyal sorumluluğa nasıl başladılar?

	Şirket	İlk projesi
1	*Anadolu Efes*	Gelecek Tarımda
2	*CPM Yazılım*	Eğitim İçin Her Şey
3	*Eczacıbaşı Topl.*	Bilimsel Araştırma ve Ödül Fonu
4	*Kale Grubu*	Meslek Edindirme Kursları
5	*Mavi*	The Best Five Mavi Jeans Basketbol Kampları
6	*Mercedes-Benz*	Her Kızımız Bir Yıldız
7	*Nef*	HAY Atölye*
8	*Nestle Türkiye*	Beslenebilirim
9	*Opet*	Temiz Tuvalet
10	*P&G*	Değişim, Genç Kızlığa İlk Adım
11	*Şişecam*	Cam Yeniden Cam
12	*Yaşar Holding*	Pınar Çocuk Tiyatrosu

*Yapılan çalışmalar zaman içinde markaya dönüştü.

hayatlarına olumlu etki yaptıklarını anlatan Borusan Holding İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş, şöyle konuşuyor:

"İlk çalışmalarımız, Atatürk'ün önümüze koyduğu çağdaş uygarlık hedefinin anahtarı olarak gördüğümüz eğitime destek verme yönünde oldu. BKV eğitim alanında yaptığı çalışmalarda bugüne kadar pek çok okulun inşaatlarını, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kütüphanesi'nin restorasyonunu gerçekleştirmiş bulunuyor. Çalışmalarımızı, halen eğitim, kültür sanat ve kadının güçlenmesi olmak üzere üç ana eksende yürütüyoruz."

Kibar Holding Kurumsal İletişim Müdürü Nilüfer Fişek Ömer, eğitim ve çevre konusunda yapılan desteklerle toplumsal sorumluluk alanında yapılan önemli çalışmaları olduğunu anlatıyor. "Kasım 2018'de 'Kibar Gönüllüleri' projesini hayata geçirdik. İlk yılımızda ilkokullar için fiziksel iyileştirme projelerimize ve ilkokul öğrencilerine yönelik fayda sağlayan etkinliklerimize ağırlık verdik. 'Eğitim ve çocuk' konusunu, gönüllülük çalışmalarımızın odağında tuttuk. Etkinliklerimiz toplamında 4 binden fazla çocuğun hayatına dokunduk."

Şişecam Topluluğu ise sürdürülebilirlik alanına odaklanıyor. "Cam Yeniden Cam" projesiyle 2011 yılından bugüne kadar 1,2 milyon tondan fazla cam atığı geri dönüşüme kazandırıldı.

EĞİTİME BÜYÜK DESTEK

Türkiye'de şirketlerin KSS projelerini belirlerken öncelik verdiği konuların başında eğitim geliyor. Örneğin Mercedes-Benz'in ilk KSS projesi, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'yle (ÇYDD) birlikte 2004 yılında, 17 ilde 200 kız öğrenciyi destekleyerek

başlattığı "Her Kızımız Bir Yıldız" projesi. Bu projeyi aralıksız olarak 15 yıldır sürdürüyor. 2019 itibarıyla her yıl 200'ü üniversite öğrencisi olmak üzere bin 200 Yıldız Kız, Mercedes-Benz Türk'ten burs alarak eğitimine devam ediyor. Mercedes-Benz Türk İcra Kurulu Başkanı Süer Sülün, proje hakkında şu bilgileri veriyor:

"Yakın dönemde projemizde yenilikler yaparak etki alanımızı genişlettik. Bugüne kadar 30 şehirde 650'den fazla Yıldız Kız'a kişisel gelişim eğitimleri verilen projeye kodlama programından İngilizce eğitimine bir dizi yenilik gerçekleştirdik. Tüm bunlara ek olarak

"20 milyon kişiye dokunduk"

NURTEN ÖZTÜRK
OPET YÖNETİM KURULU KURUCU ÜYESİ

İlk göz ağrısı
Uzun soluklu 6 büyük sosyal sorumluluk projesine imza attık. Projelerimizin her biri birbirinden değerli olmakla birlikte Temiz Tuvalet Kampanyası, ilk göz ağrımız. Markamızın, bu yıl 19 yaşını geride bırakan ilk sosyal sorumluluk projesi Temiz Tuvalet kampanyasıyla kendi istasyonlarımızdan başlayarak tuvalet temizliği ve hijyenini yaygınlaştırdık ve kalıcı hale getirmeyi başardık.

Yurt dışı açılımı
Türkiye genelinde sürdürdüğümüz kampanyayla 10 milyondan fazla kişiye birebir temizlik ve hijyen eğitimi verdik. Projenin bundan sonraki adımlarında Türkiye'de yapılan çalışmaların toplumun her kademesine yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir kılınmasını hedeflerken Arabistan ve Makedonya ile başlayan yurt dışı açılımlarının devam etmesini öngörüyoruz.

Kaç kişiye ulaştı?
Tüm projelerimizde insanımızın duygularını ve düşüncelerini önemseyerek yalnız uygulayıcı değil takipçi de olduk. Gelecekte çok daha fazla şirketin ve bireysel katılımcıların KSS projelerine gönül verip bütçe ayırmasını arzuluyoruz. 2000 yılından bugüne kadar sosyal sorumluluk projemize her yıl ortalama 5 milyon dolar bütçe ayırarak 20 milyondan fazla kişinin hayatına birebir dokunduk.

Yıldız Kızlarımıza istihdam olanakları sunuyoruz. Bugün üretim tesislerimizde çalışan kadınların yüzde 20'si 'Her Kızımız Bir Yıldız' bursiyerlerinden oluşuyor. Projeyle bugüne kadar 5 bini aşkın genç kadının hayatında dokunduk."

CPM Yazılım, KSS çalışmalarına eğitim odaklı başlayan şirketlerden. 2016 yılında başlatılan "Eğitim İçin Her Şey" projesinin ilk etabı Şanlıurfa'da olan 55 bin öğrenciye giyecek, 55 bin öğrenciye kitap yardımında bulunuldu ve 39 okula su kuyusu açıldı. 186 öğrenciye burs verildi ve verilmeye devam ediliyor. Ayrıca 5 yemekhane, 3 kütüphane yapımı, okul onarımları ve gelen diğer taleplerin karşılanması gibi ihtiyaçlara karşılık verildi. Toplamda proje kapsamında bugüne kadar 10 bin yardımcı kitap öğrencilere ulaştırıldı. CPM Yazılım Yönetim Kurulu Başkanı Recep Palamut, "15 Haziran 2016'da başlayan projede hedef 5 yıl içinde Türkiye'nin dört bir yanından 250 okula ve 100 bin çocuğa ulaşılmasıydı. 2019 yılı itibarıyla hedef 3'üncü yılında gerçekleştirildi. Yeni hedef, 2023 yılına kadar 600 okulla 250 bin çocuğa ulaşabilmek" diyor.

ÇOCUK ODAKLI STRATEJİ

Sağlık da şirketlerin önem verdiği sosyal sorumluluk alanlarının başında geliyor. Bu noktada eğitimin ve sağlığın iç içe olduğu bir çalışma yürüten Nestle Türkiye, çocuklara beslenme hakkında temel bilgileri aktarmak amacıyla "Beslenebilirim-I Learn Nutrition" projesini, Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle 2012 yılında başlattı. Bu proje, global "Daha Sağlıklı Çocuklar İçin Nestle" programının bir parçası olarak hayata geçirildiğini söyleyen Nestle Türkiye CEO'su Ansgar Bornemann, şöyle konuşuyor:

ANSGAR BORNEMANN

"Beslenebilirim projemizde tüm yıla yayılan 32 saatlik bir eğitimle üçüncü sınıf öğrencilerine sağlıklı beslenmenin temel ilkelerini öğretmeyi, gıdaya pozitif bir bakış geliştirip yeme ve içme alışkanlıklarını iyileştirmeyi hedefledik. 2017'de ise projeye fiziksel aktiviteyi de ekleyerek adını 'Sağlıklı Adımlar' olarak değiştirdik. İlk olarak 2012-2013 öğretim yılında 50 okulla başladık. 9 bin öğrenci ile 18 bin veliyle başlayan projemiz, bugüne kadar 15 ilde 76 okulda 86 bin çocuğa, 172 bin veliye ve 2 bin 900 öğretmene ulaştı. Sağlıklı Adımlar projemizi de genişletmeye devam ediyoruz. Bu yıl iki ilin daha eklenmesiyle projedeki il sayısı 17'ye çıktı. Yaygınlaştırma uygulamasıyla erişimimiz ikiye katlanarak yılda 172 okula, 31 bin öğrenciye ve 62 bin veliye ulaştı."

Yaşar Holding'in de KSS çalışmalarının odağında çocuklar bulunuyor. 38 yıl önce başlattıkları Uluslararası Pınar Çocuk Resim Yarışması'yla çocukların duygu ve düşüncelerini renklerle ifade etmelerini, bedensel gelişimleri kadar zihinsel ve sosyal gelişimlerine de katkı sağlamak amaçlanıyor. Yaşar Holding Kurumsal İletişim Direktörü Mehmet Aykırı, "Projemiz, bugüne kadar 4 milyona yakın çocuğun resimleriyle kendilerini ifade etmelerini sağladı. 2015 yılında ise yeni bir projeye imza atarak 'Pınar Çocuk Resim Atölyesi'ni hayata geçirdik. 2019 yılında 8 ilde 9 atölye kurarak binlerce minik ressamla buluştuk" diyor.

"4 bin 751 genç meslek sahibi yapıldı"

ZEYNEP BODUR OKYAY
KALE GRUBU VE KSV YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Eğitim odağı

1989 yılında başlattığımız meslek eğitimleri, kurumsallaştırılarak 1991 yılında kurulan ve yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğüm Dr. İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı (KSV) tarafından hayata geçirildi. O günden itibaren de meslek edindirme kursları düzenliyoruz. Vakfın faaliyetlerine, inşaat sektörüne nitelikli eleman yetiştirmek ve işsiz gençlere meslek edindirmek amacıyla yurt genelinde açılan Fayans ve Seramik Kaplamacılığı Usta Kursları'yla başladık.

İstihdam sağladı

Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğinde başlattığımız kurslarla meslek edindirmenin yanında on binlerce öğrenciye de burs sağladık. Toplam 453 kurs açıldı. Meslek edindirme kurslarıyla bugüne kadar 4 bin 751 işsiz genç meslek sahibi yapıldı. Geliştirme ve uyum kurslarıyla da inşaat sektörüne 4 bin 313 vasıflı usta kazandırdık.

Kadın ustalar

Ayrıca Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek inşaat sektörüne kadın usta yetiştirdik. İnşaat sektöründe ilk defa kadın istihdamına yönelik bir faaliyet başlattık. Bugün KSV olarak 291 öğrenciye eğitim bursu veriyoruz. 2001 yılından bu yana başta üniversite öğrencileri olmak üzere toplam 850 öğrenciye burs desteği sağladık.

TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ

Türkiye'de bir türlü çözüm bulunamayan toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve kadına şiddet konusu da şirketleri harekete geçiren önemli bir başlık. Nef, ilk KSS projesini bu alanda gerçekleştiren şirketlerden biri. Yola çıkış hikayesini ise Nef Yönetim Kurulu Başkanı Erden Timur, şöyle paylaşıyor:

"Bugün Türkiye'de yanında eşi bulunmayan 10 kadından 7'si temel ihtiyaçlarını karşılayamıyor. Ve bu sorun temel ihtiyaçlarla da bitmiyor. Şiddet görme, dışlanma, sağlık sorunları, zedelenen ruh sağlığı, biriken borçlar gibi çok sayıda problemle baş etmeye çalışıyorlar. Bunlar harekete geçmek için bizi motive eden en basit veriler oldu. Kadınların karşılaştığı problemler, bunların çok daha fazlası. Biz de bu ihtiyaçlara bir nebze destek olabilmek için yola çıktık. Nef Vakfı aracılığı, sosyal hizmetler ve kamu kuruluşlarıyla iş birliği neticesinde ulaştığımız yardıma muhtaç ailelere ve kadınlara her ay düzenli maddi yardım ulaştırma şeklinde destek veriyorduk. Bir hediye gönderim ihtiyacıyla eşi vefat edince zor durumda kalmış ve çok çocuklu olduğundan dolayı da iş gücüne katılamayan kadınlarla el emeği bir ürün ürettirerek başlayan hikaye, şimdi HAY Atölye markasına dönüştü. Satışlara başlanılması, kurumsal iş birlikleri ve projenin duygusu, yarattığı yardımlaşma ve dahil olma hissi sayesinde 318 kadın bu markanın üreticisi oldu."

UZUN SOLUKLU PROJELER

Şirketlerin KSS projelerini hayata geçirirken önem verdiği en önemli konu, projenin sürdürülebilir ve uzun soluklu olabilmesi. Pek çok şirketin 15 yılın üzerinde bir süre zarfında devam eden projeleri var. Örneğin Anadolu Efes, 23 yıldır "Gelecek Tarımda" projesini yürütüyor. 1982'den bu yana kesintisiz olarak yürüttükleri çalışmalar sonucunda tescilli 17 adet arpa ve 7 adet şerbetçiotu çeşidi geliştirdiklerinden bahseden Anadolu Efes Kurumsal İletişim Müdürü Simge Abay, "Anadolu Efes için maltlık arpa ve şerbetçiotu yetiştiren sözleşmeli çiftçi sayısı günümüzde 3 bin 500 civarında. 37 yıldır Türkiye'deki maltlık arpa üreticisine destek vererek sektörde her yıl 30 milyon dolarlık iş hacmi yaratıyoruz. Doğrudan ya da dolaylı olarak 8 binden fazla çiftçi ailesinin geçimini sağlıyoruz" diyor.

Akbank Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Murat Göllü ise KSS stratejileriyle ilgili şöyle konuşuyor:

"70'li yıllardan bu yana kültür ve sanatın toplumsal kalkınmada önemini vurgularcasına çeşitli çalışmaların öncüsü olan bir bankayız. Örneğin 1971 yılında, ünlü Türk Ozanı Yunus Emre'nin ölümünün 650'nci yıldönümü vesilesiyle İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Yunus Emre Semineri beklentilerin de ötesinde bir ilgiyle karşılandı. Bu seminerin bildirilerinin bir kitap halinde yayınlanmasıyla başlayan süreç, sonunda Akbank'ın girişimi üzerine UNESCO, 1971 yılında anılacak dünya büyükleri listesine Yunus Emre'yi de katmış. Yine o yıllarda başlayan ve bugünlere gelen, birkaç kuşağın yetişmesine de tanıklık eden Akbank Çocuk Tiyatrosu da en eski ama hala sürdürdüğümüz çalışmalarımız arasında yer alıyor. Akbank Sanat, bu yıl kuruluşunun 26'ncı yılını kutluyor. Bu yıl 29'uncusunu gerçekleştirdiğimiz Akbank Caz Festivali, 13'üncüsünü gerçekleştirdiğimiz Contemporary Istanbul etki alanı yüksek diğer projelerimizden."

"2 bin 500 yuvaya ulaşıldı"

CÜNEYT YAVUZ
MAVİ CEO'SU

13 yıl sürdü

Uzun soluklu ilk kurumsal sosyal sorumluluk projemiz, 1997-2009 arasında Türkiye Basketbol Federasyonu'yla birlikte hayata geçirdiğimiz The Best Five Mavi Jeans Basketbol Kampları'ydı. Birçok yetenekli genci, Amerika'dan gelen NBA koçlarıyla buluşturduk. 5 bine yakın öğrenciyle 500'e yakın Türk antrenörün katıldığı kamplarda, Valentin Pastal, Ender Aslan, Birkan Batuk, Mehmet Yağmur, Berent Kavaklıoğlu gibi başarılı basketbolcular yetişti.

Indıgo Turtles

2014 yılında nesli tükenmekte olan deniz kaplumbağalarını korumayı amaçladığımız Indigo Turtles projesine başladık. 6 yıldır aralıksız olarak Ekolojik Araştırmalar Derneği'nin (EKAD) çalışmalarına destek veriyor ve caretta caretta'ları Mavi'yle buluşturuyoruz. Mavi ekibinden bugüne kadar direktör, müdür, sorumlu, mağaza çalışanı gibi farklı görevlerdeki yaklaşık 120 kişi, sosyal medya takipçileri ve kadın bursiyerlerden ise 41 kişi EKAD kampında gönüllü olarak çalışmalara katıldı.

Büyük gelişim

Indigo Turtles tişörtleriyle müşterilerimizi de bu özel projeye dahil ediyoruz. Indigo Turtles etiketli tişörtlerden alanlar, 5 deniz kaplumbağası evlat edinerek Akdeniz'e hayat veriyor. Her yıl 7 bine yakın Mavi müşterisi, satın aldığı tişörtler aracılığıyla projenin gönüllü elçisine dönüşüyor. EKAD 20 yıl önce çalışmalarına başladığında bölgede sadece 500 yuva varken bu sayı geçen yıl 2 bin 500'e ulaştı.

Söyleşi

NİL DUMANSIZOĞLU ■ ndumansizoglu@capital.com.tr

"Kültürümüzde sorumluluk var"

Kökenleri 50'li yıllara dayanan Boyner Grup için "sorumluluk" anlayışı, şirketin temel değerlerinden biri. Grubun iştiraklerinden Boyner Büyük Mağazacılık da aynı bakış açısıyla KSS projelerini, sosyal yatırım olarak değerlendiriyor. "Askıda İyilik", "İyilik Peşinde" gibi etki alanı geniş projeler hayata geçirdiklerini söyleyen Boyner Büyük Mağazacılık Genel Müdürü Eren Çamurdan, "KSS projeleriyle işimizle dokunamadığımız alanlara sosyal yatırımlar yaparak dokunmak istiyoruz" diyor.

Türkiye'nin en köklü gruplarından biri olan Boyner, "sorumluluk" anlayışını temel değeri haline getirmiş durumda. Kurum kültürünü bu bilinçle oluşturmuş bir şirket. KSS stratejisini Birleşmiş Milletler'in kabul ettiği 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi doğrultusunda organize eden şirket, projelerini özellikle toplumsal cinsiyet eşitsizliği, sosyal girişimcilik, dezavantajlı gruplara destek ve sivil toplum iş birliklerine odaklanarak kurguluyor. Grubun iştiraki Boyner Büyük Mağazacılık da aynı anlayışla "iyilik" temalı projeler geliştiriyor. Örneğin Lokman Hekim Vakfı'yla yapılan iş birliği sonucunda hayata geçirilen Askıda İyilik projesiyle bugüne kadar yaklaşık 45 bin ihtiyaç sahibine 100 bin adet ürün ulaştırıldı, 30 binin üzerinde müşteri bu iyilik hareketine katıldı.

Yine Lokman Hekim Vakfı iş birliğiyle 2014 yılında başlayan İyiliğe Dönüştür projesi kapsamında 145 ton ürün toplandı. 110 ton kıyafet temizlendi ve bunlardan 90 tonu ihtiyaç sahiplerine ulaştırıldı. Geriye kalan 20 ton da kermeslerde satıldı ve elde edilen gelir, Lokman Hekim Vakfı aracılığıyla 40 sağlık bilimleri öğrencisine eğitim bursu olarak aktarıldı.

KSS projeleriyle işle dokunamadıkları alanlara, sosyal yatırımlar yaparak toplumsal ilerlemeye daha fazla destek olmak istediklerini söyleyen Boyner Büyük Mağazacılık Genel Müdürü Eren Çamurdan KSS'ye bakış açılarını şöyle özetliyor:

"KSS'ye sosyal yatırım olarak bakıyoruz. Müşterilerimiz ve toplum güçlü, sağlıklı olmazsa

işimiz de olmaz. Bu nedenle işimizin devamı ve sürdürülebilirliği için sosyal yatırımlar yapıyoruz."

Çamurdan'la Boyner Büyük Mağazacılık'ın KSS stratejisi üzerine konuştuk:

Boyner'in KSS stratejisinden bahseder misiniz?
KSS stratejimiz, Boyner Ailesi'nin toplumsal sorumluluk ve sosyal yatırım anlayışına dayanıyor. Boyner Grup DNA'sının ve değerlerimiz içinde "sorumluluk" olduğunu söyleyebilirim. Global Compact üyesiyiz. Bu nedenle Birleşmiş Milletler'in kabul ettiği 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi doğrultusunda organize oluyoruz.

2015 yılında 193 Birleşmiş Milletler üyesi bir araya gelerek açıkladığı ve 17 amaçtan oluşan Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri, sadece devletlerin, STK'ların ya da aktivistlerin tek başına gerçekleştirebileceği hedefler değil. Özel sektörün de sorunların çözülmesinde önemli rol oynaması gerekiyor. Biz de Boyner olarak bu anlayışla toplumsal sorunların çözümü ve sürdürülebilir bir gelecek için sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmenin, daha geniş bir etki alanı yaratmak için de bağışçılığın artırılmasının ve bunun teşvik edilmesinin gerekliliğine inanıyoruz. Sosyal sorumluluk projelerimizde STK ve bağışçıları bir araya getirerek toplumsal fayda yaratmaya odaklanıyoruz.

KSS'de özellikle son yıllarda ilgilendiğiniz alanlar hangileri?
Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, sosyal girişimcilik, dezavantajlı gruplara destek ve sivil toplum iş birliklerine odaklanıyoruz. Ayrıca güçlü bir gönüllü programımız var.

KSS projelerine karar verirken nasıl bir yol izliyorsunuz?
Sorumluluk, grubumuzun temel değerlerinden biri. Yalnızca topluma karsı değil, çalışanlarımıza, tedarikçilerimize kısacası tüm paydaşlarımıza karşı sorumluluk bilinciyle hareket ediyoruz.

Ben 1997 yılında bu şirkete girdiğimden beri bu ortamın içindeyim. Her şeyden önce vicdanlı bir grubuz ve buna uygun olarak hareket ediyoruz. Sosyal sorumluluk, şirketin kaslarından biri. KSS'ye sosyal yatırım olarak bakıyoruz. Müşterilerimiz ve toplum güçlü, sağlıklı olmazsa işimiz de olmaz. Bu nedenle işimizin devamı ve sürdürülebilirliği için sosyal yatırımlar yapıyoruz. Bu amaçla holding merkezli yürütülen çalışmaların yanı sıra sosyal sorumluluk projelerimizle sosyal ve çevresel performansları iyileştirmeyi, paydaşları ve doğrudan etki alanında bulunan tedarik zincirini olumlu dönüşüme katmayı, toplumsal yatırım programları ve projelerle de sosyal sorunların çözümüne ortak olmayı amaçlıyoruz. Tüm iç ve dış paydaşları iş süreçlerine dahil etmeyi, birlikte öğrenme ve gelişme platformları yaratmayı önemsiyoruz.

Boyner olarak 2018 yılında cironuzun ne kadarını KSS'ye ayırdınız. Bu yıl bu rakam ne oldu?
Yaptığımız işlerin ve projelerin bütçelerinden ziyade sosyal etkilerine odaklanıyoruz ve bu etki için gerekli yatırımları yapıyoruz. Bu, projenin üreteceği değerle ilgili. Cem Bey'in dediği gibi bazı şeylerin bütçesinin konuşulması yakışık almaz.

KSS'nin şirketinize kattığı değeri nasıl ölçümlüyorsunuz?
Her yıl tüm Boyner Grup şirketlerinin sosyal yatırım ve sürdürülebilirlik performanslarının ölçümlendiği ve kamuoyuyla paylaşıldığı Sürdürülebilirlik Raporu yayımlanıyor. Burada Boyner Büyük Mağazacılık'ın çevresel, sosyal ve sürdürülebilirlik alanlarındaki performansımızı tüm paydaşlarımızla paylaşıyoruz.

Çok yaygın bir ağımız bulunuyor. 100'e yakın

mağazamız, online ve offline olarak 250 milyon ziyaretçimiz var. Yani çok sayıda insana dokunan bir iş yapıyoruz. Toplumla organik bir bağımız bulunuyor. KSS çalışmalarımız toplumla bağımızı daha da güçlendiriyor. İklim değişikliğinden göçlere, ekonomideki değişimlerden dijital dönüşüm ve tasarruf bilincine kadar yaşadığımız global trendlerin toplumlar üzerinde bir etkisi var. Bu mega trendlerin ve bu trendlerle birlikte doğan diğer alt problemlerin çözüm sürecinde markalara düşen yeni sorumluluklar olduğunu düşünüyoruz. İnsanlar artık iyi kalpli, hayata değer katan markalar görmek istiyor ve bu profile uyduğunu düşündüğü markalarla daha yakın ilişkiler kuruyor. Bizim ölçüm kriterimiz, sunduğumuz ürün ve hizmetlerden sosyal sorumluluk çalışmalarına kadar farklı alanlarda yaptığımız çalışmaların sonucunda insanların "İyi ki Boyner var" demesi. Bu değerlendirmeyi duydukça doğru yolda olduğumuzu düşünüyoruz.

Özellikle ekonomik zor dönemlerden geçerken şirketlerin ilk yaptığı, KSS gibi projeleri bitirmek oluyor. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz, devam etme kararını nasıl aldınız?

Ben uzun yıllardır Boyner Grup'ta çalışıyorum. Çok krizler ve zor zamanlar gördük. Sorumluluk, işler iyi gittiğinde hissedilecek bir şey değil. Ekonomik olarak zor dönemlerde KSS projelerini bitirmek bir yana, tam tersi daha da yoğunlaştırmak gerektiğine inanıyoruz.

Ekonomide yaşanan değişimlerden şirketler, dernekler, kurumlar, insanlar kısacası tüm toplum etkileniyor. Bu etkiyi olumlu yönde yapılandırmak için KSS'ye öncelik vermek gerekiyor. Değişim dönemleri gelir geçer ama önemli olan bu süreçte insanların üzerinde bıraktığınız izdir.

Önümüzdeki dönemde hayata geçirmeyi planladığınız projeler var mı? Bunlar hangi alanlarda olacak?

Önümüzdeki dönemde mevcut projelerimize ek olarak

"145 bin kıyafet toplandı"

Askıda İyilik

Lokman Hekim Vakfı'yla iş birliği yaptığımız iki önemli proje var. İhtiyaç sahiplerine ulaşmak ve müşterilerimizi de bağışçı olarak projeye dahil edebilmek amacıyla Askıda İyilik projesine başladık. 2016'dan bu yana, 38 şehirde 113 mağazada uygulanan Askıda İyilik projesinde, maliyetin yarısını müşteriler yaptıkları "Askıda İyilik" bağışlarıyla karşılıyor. Boyner Büyük Mağazacılık da kalan yarısına destek oluyor. 1 Askıda İyilik paketi mağazalarımızda 30 TL'ye satılıyor. Askıda İyilik projesiyle bugüne kadar yaklaşık 45 bin ihtiyaç sahibine 100 bin adet ürün ulaştırıldı. 30 binin üzerinde müşterimiz bu iyilik hareketine katıldı.

İyiliğe Dönüştür

2014 yılında başlayan İyiliğe Dönüştür projesi kapsamında, Boyner mağazalarına ve Boyner Grup şirketlerine geri dönüşüm kutuları konuldu. Proje başlangıcından bu yana 145 ton ürün toplandı. 110 ton kıyafet temizlendi ve bunlardan 90 tonu ihtiyaç sahiplerine ulaştırıldı. Geriye kalan 20 ton da kermeslerde satıldı ve elde edilen gelir, Lokman Hekim Vakfı aracılığıyla 40 sağlık bilimleri öğrencisine eğitim bursu olarak aktarıldı. 27 ton tekstil atığı ipliğe, 7 tona yakın tekstil atığı ise enerji santrallerinde enerjiye dönüştü. Buradan elde edilen gelir de burs fonuna aktarıldı. 1 ton plastik ve aksesuar yeni hammaddeye dönüştürüldü. Böylece toplanan ürünler yüzde 100 dönüştürülmüş oldu.

Sosyal girişimler

Bu projelerin yanı sıra www.bulusum.biz platformunda yer alan sosyal girişimlere başlangıç sermayesi desteği veriyoruz. "Sesli Durak", "Free Park" ve "be good to me" şu ana kadar desteklediğimiz sosyal girişim projeleri. Bu girişimler, engelli yurttaşların kamusal yaşamda karşılarına çıkarılan engelleri ortadan kaldırmaya yönelik iki farklı uygulama içeriyor.

toplumsal fayda yaratan projelere ve gençlere destek olmaya devam edeceğiz.

Hatta bunlardan ilkini 10 Kasım'da 5 üniversite öğrencisiyle hayata geçirdik. 5 öğrenci gencimiz, kolektif bir çalışmanın sonrasında 8 saat gibi kısa bir sürede bin 500 rubik küple Ulu Önder Atatürk'ün 2X2 metre ebadında portresini yaptı. Şu anda merkez ofisimizde sergilediğimiz bu çalışmayla gençlerimizin kendilerini ifade etmelerine aracı olduk. Aralık ayı içinde üniversite öğrencileriyle farklı alanda çalışmalarımız devam edecek.

Sizce KSS, şirketlere ne katıyor? Sizin şirketiniz özelinde size nasıl bir itibar getirdiğini düşünüyorsunuz?
Biz yaptığımız işle müşterilerimizin ve toplumun refahına, mutluluğuna, istihdama önemli bir katkı sağladığımızı düşünüyoruz. KSS projeleriyle de işimizle dokunamadığımız alanlara sosyal yatırımlar yaparak toplumsal ilerlemeye daha fazla destek olmak istiyoruz.

KSS'yi kurum DNA'sına yaymak için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
İşin anahtarı bu konunun işin organik bir parçası olarak görülmesi, sahiplenilmesi ve gönüllülükte diye düşünüyorum. Sorumluluk temel değerimiz. Yalnızca topluma karşı değil, çalışanlarımıza, tedarikçilerimize kısacası tüm paydaşlarımıza karşı sorumluluk bilinciyle hareket ediyor, onların da projelerimiz içinde yer almasını önemsiyoruz. Gönüllülük ve çalışan katılımı çok önemli. Bizim projelerimizin önemli bölümü zaten çalışanlarımızın öneri ve sahiplenmesiyle gerçekleşiyor.

Türkiye'de en çok hangi konularda KSS projelerine ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz?
Eğitim, toplumsal eşitlik, kadınların iş hayatına daha çok katılması, çevre, sanatın, sporun desteklenmesi ilk akla gelen konular arasında yer alıyor.

Size göre Türkiye'de KSS projelerinin başarılı olması için şirketlerin neler yapması gerekiyor? Ne tip projelerin başarı şansı daha düşük oluyor?
Yapılan KSS çalışmasının markanın vizyonuna uygun olması, sürdürülebilir bir şekilde tasarlanması ve projeye şirketin bütününün kültürel olarak sahip çıkması büyük önem taşıyor. Marka kültürüne ve vaadine uygun projeler, toplumda bir karşılığı olan sosyal, çevresel, ekonomik etki yaratabildiği gibi markanın itibar sağlayabileceği iletişim ihtiyaçlarına da zemin hazırlıyor.

Bu bir kültür işi… Diğer türlüsü samimi ve gerçek olmuyor. Ticaret başka bir şey ama bunu belli bir samimiyet ve gerçeklik içinde yapmazsanız sürdürülebilir olmuyor. Sosyal sorumluluk projelerinin özünde; gerçek, samimi ve amaca yönelik olması var. Bu projeler, parayla satın alınabilecek bir şeyin peşinde değil. İnsani değerleri içerir, vicdanı ve ihtiyacı barındıran sebeplerle ortaya çıkar. C

"Sorumlu" ürünler

Pembe top'a katkı

Kendi projelerimizin dışında, sosyal sorumluluk projelerinde kolektif çalışmanın önemine inanıyor ve farklı markaların projelerini destekliyoruz. Bunlardan biri, Anadolu Grubu'nun "Pembe Top Sahada" projesi oldu. İki yıldır destek olduğumuz bu projede mağazalarımızda ve diğer iletişim mecralarımızda erken tanı mesajlarını kadınlara ulaştırdık. Diğer yandan seçili mağazalarımızda ve boyner.com.tr'de pembe top satışı yaparak farkındalığı artırmayı hedefliyoruz. Pembe topların satışından elde edilen gelir ise maddi güçten yoksun kadınların ücretsiz meme kanseri muayenelerinde kullanılmak üzere bu alanda faaliyet göstermeye yetkili kurumlara bağışlanacak.

121 bin TL gelir

Devam eden projelerimizin yanı sıra 2016 yılında Çağdaş Yaşamı Destekleme Vakfı'nın (ÇYDV) Karikatürist Piyale Madra çizimleriyle oluşturduğu "Pİ Koleksiyonu" Boyner mağazalarında satışa sunuldu. Karikatürist Piyale Madra'nın özel olarak tasarladığı çanta, kupa, tişört, kitap ayracı ve defterlerden oluşan koleksiyon, 2017 yılında yeni eklenen parçalarla birlikte 17 satış alanında müşterilerimizle buluştu. Proje kapsamında 2016-2017 yıllarında bin 168 adet ürün satıldı ve ürünlerin satışlarından elde edilen 121 bin TL gelir vakfa aktarıldı.

Akbank'ın "Şehrin İyi Hali" projesine katılan üniversiteli gençlerin sayısı her geçen yıl artıyor. Bu yıl, "Şehrin İyi Hali" kapsamında düzenlenen 100'e yakın gönüllülük projesinde 3.200 genç gönüllü oldu. Akbank Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı MURAT GÖLLÜ, projenin 5'inci yılında 12 bin gencin gönüllü olmak için başvurduğunu belirterek "Genel müdürümüz ve bankamızın genel müdür yardımcıları da gençlerimizle birlikte STK etkinliklerine katılarak onlara destek verdi" diyor.

Genç gönüllüler Akbank'la iyilik peşinde

Akbank'ın hızla büyüyen "Şehrin İyi Hali" projesine gençlerin katılımı katlanarak artıyor. Toplumun gücünü toplum için kullanma fikrinden yola çıkan projeye, ilk yıl 400 genç destek verirken projenin 4'üncü yılında katılan üniversiteli sayısı 2 bin; 5'inci yılında ise 3.200 oldu.

Akbank Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Murat Göllü, "Projeyle gönüllü gençlerin, ilgi duydukları alanı keşfetmelerini, o alandaki ihtiyaçları öğrenmelerini ve çözümün bir parçası olmalarını sağlıyoruz. Hayatlarında ilk defa gönüllülük yapan gençler, böylelikle STK'larla birlikte gönüllülüğün ne anlama geldiğini, paylaşmanın ve topluma değer katmanın önemini deneyimleyebiliyor" diyor.

Göllü, geçtiğimiz ekim ve kasım aylarında Türkiye genelinde düzenlenen 100'e yakın gönüllü projede gençlerin çalışmalarını şöyle anlatıyor: "Projemiz, 25 farklı ilde 13 sivil toplum kuruluşu iş birliğiyle gerçekleştirildi. Türkiye genelinde 3.200 üniversiteli genç ekim-kasım aylarında, 100'e yakın gönüllülük projesinde gönüllü oldu."

UTKU AKKURT MURAT GÖLLÜ SERTAÇ AKSOY

Akbank Kurumsal İletişim Bölüm Başkanı Murat Göllü ile "Şehrin İyi Hali" projesini ve gençlerin projeye artan ilgisini konuştuk:

"Şehrin İyi Hali" projesi nasıl doğdu?
Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarımız kapsamında Akbanklılarla yürüttüğümüz gönüllülük çalışmaları bizler için çok kıymetli. Bu kapsamda Türkiye'nin dört bir yanındaki gücümüz olan çalışanlarımız ve onların aileleri, müşterilerimiz ve iş ortaklarımız ile birlikte engellilerden eğitime, hayvan haklarından, yaşlılara desteğe kadar pek çok farklı alanda projeler hayata geçiriyoruz. Yıllardır Akbanklı Gönüllülerle gerçekleştirdiğimiz gönüllülük çalışmalarımızı bankamızın dışına da taşıyarak etki alanını daha da genişletmek istedik. Bu amaçla yaptığımız değerlendirmelerin sonunda üniversiteli gençlerin bu konuda zaten hazır olduklarını gördük ve kapsamı onlarla genişletmeye karar verdik. Bu sayede "Şehrin İyi Hali" gönüllülük projesi doğmuş oldu.

Projenin en önemli katkısı nedir?
Projeyle gönüllü gençlerin, ilgi duydukları alanı keşfetmelerini, o alandaki ihtiyaçları öğrenmelerini ve çözümün bir parçası olmalarını sağlıyoruz. Hayatlarında ilk defa gönüllülük yapan gençler,

HAKAN BİNBAŞGİL
GENEL MÜDÜR

"Çocuklara masallar okuduk"

"Üniversiteli pırıl pırıl genç arkadaşlarımızla Gülmek İyileştirir Derneği'ndeydik. Ciddi hastalıklarla mücadele eden çocuklarımız için masallar okuduk. Amacımız çocuklarımızın yüzünde ufak da olsa bir gülümseme görebilmekti. Bunu yapabildiysek ne mutlu bize."

böylelikle STK'larla birlikte gönüllülüğün ne anlama geldiğini, paylaşmanın ve topluma değer katmanın önemini deneyimleyebiliyor.

Henüz 5 yıllık bir proje olmasına rağmen gördüğü ilgi ve gelişen etki alanıyla Şehrin İyi Hali, daha çok uzun yıllar devam edecek. Ayrıca bu yıl Akbanklı yöneticilerden de Şehrin İyi Hali projeleri konusunda büyük destek aldık. Genel müdürümüz ve bankamızın genel müdür yardımcıları da gençlerimizle birlikte STK etkinliklerine katılarak onlara destek verdi.

Gençler "Şehrin İyi Hali" projesine neden katılmalı?
Dinamik, bilinçli ve iletişime açık genç bir nüfusa sahibiz. Gençlerle oluşturulacak bir gönüllülük ekibinin pek çok sorunla mücadelede büyük bir güç olacağını düşünüyoruz, zaten yola çıkış nedenlerimizden biri de bu. Üniversite gençliğimiz, yoğun eğitim ve sosyal hayatları nedeniyle kimi zaman

"Hikayenin parçası olduk"

Teknoloji ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı **İLKER ALTINTAŞ** ise Dem Derneği'ndeydi. Altıntaş yaşadıklarını şöyle anlatıyor: "Bugünün en değerli akçesi zaman. Gönüllü arkadaşlarımız en değerli şeyleriyle, yani zamanlarını vererek bu projeye dahil oldular. Hepimiz bu hikâyenin bir parçası olarak, bizi zenginleştiren bir gün yaşadık. Şehrin İyi Hali kapsamında böyle bir etkinliğin parçası olduğum için son derece mutluyum."

toplumsal sorunlara eğilecek fırsat bulamıyor. Biz bu projeyle toplumsal konulara dikkatlerini çekerek onları bir araya getiriyor, sivil toplum örgütleriyle tanışma imkanı sağlıyor, gönüllü olmanın ve iyilik yapmanın gücüyle tanıştırıyoruz.

Kaç genç gönüllü oldu?
İlk yıl projeye 400 genci dahil etmeyi hedefledik, daha duyurunun çıktığı ilk günlerde başvurular tamamlandı. Bu heyecan ve istek bizleri de çok etkiledi ve ikinci yıl 500 gönüllü, üçüncü yıl 1.000 gönüllü, dördüncü yıl 2.000 ve bu yıl da 3.200 gönüllüye ulaştık. 18-26 yaş aralığında yer alan tüm üniversiteli gençler, önümüzdeki yıl için www.sehriniyihali.com sayfası üzerinden projemize başvurabilir.

Bu yıl Şehrin İyi Hali'nde neler yaptınız?
Projemiz, 25 farklı ilde 13 sivil toplum kuruluşu iş birliğiyle gerçekleştirildi. Türkiye genelinde 3.200 üniversiteli genç ekim-kasım aylarında, 100'e yakın gönüllülük projesinde gönüllü oldu. Geçtiğimiz yıl gençlerden yoğun ilgi gören ve başvuruları ilk günlerde dolan projenin 2.000 olan kontenjanını, bu yıl 3.200 üniversiteli gence çıkarttık ve her yıl olduğu gibi bu yıl da daha ilk günlerde kontenjan doldu.

Gençlerden ne kadar başvuru aldınız?
Beşinci yılımızda 12 bin başvuru aldık ve her yıl sivil toplum örgütü çeşitliliği, öğrenci sayısı ve gerçekleştirilen gönüllülük projelerimizde artış, bizim için oldukça memnuniyet verici. Önümüzdeki yıllarda farkındalığın artmasıyla birlikte bu sayıların daha da artacağını düşünüyoruz.

Üniversiteliler hangi sivil toplum kuruluşlarında çalıştı?
Bu yıl 13 sivil toplum kuruluşuyla iş birliği yaptık. Gençler, Toplum Gönüllüleri Vakfı, TURMEPA, HAYTAP, Yedikule Hayvan Dostları, Tohum Otizm

"Sahil temizliği yaptık"

Finansal Yönetim Genel Müdür Yardımcısı **TÜRKER TUNALI**, Deniz Temiz Turmepa Derneği'nde öğrencilerle buluştu. Tunalı, "TURMEPA ile birlikte Kilyos sahillerinde bir sahil temizliği çalışması yaptık. Bu sadece 20 dakikada topladığımız plastik çöplerin miktarı hepimiz için gerçekten çok üzücüydü. TURMEPA'nın özverili çalışmalarına ufak da olsa gönüllü gençlerimizle birlikte destek verebilmek benim için çok değerli" diyor.

"Evsizlere yemek dağıttık"

Çorbada Tuzun Olsun Derneği'ndeki çalışmalara katılan Kurumsal ve Yatırım Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı **LEVENT ÇELEBİOĞLU**, "Gönüllü gençlerimizle birlikte Çorbada Tuzun Olsun Derneği iş birliğiyle sokakta yaşamak zorunda kalanlara yemek dağıttık. Çok duygulu ve büyük mutluluk veren bir deneyim yaşadık. O yüzden hem Çorbada Tuzun Olsun Derneği'ne hem de Şehrin İyi Hali'ne bu fırsatı yarattığı için teşekkür ediyorum" diyor.

"Gençlerle okul boyadık"

Ticari Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı **MEHMET TUGAL** ve Strateji, Dijital Bankacılık ve Ödeme Sistemleri Genel Müdür Yardımcısı **BURCU CİVELEK YÜCE** "Şehrin İyi Hali" kapsamında 150 gençle birlikte Beyoğlu'nda okul boyadı. Etkinliğe çocuklarıyla birlikte katılan Akbanklı yöneticiler "Üniversiteli gençler ve TOG ile birlikte fark yaratabildiysek ne mutlu bize" diyor.

"Yaşlılarla vakit geçirdik"

İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı **PINAR ANAPA**, "Şehrin İyi Hali projesinde 40'a yakın genç arkadaşımla birlikte Darülaceze'yi ziyaret ettik ve hobi atölyesinde yaşlılarımızla birlikte keyifli vakit geçirmek fırsatı bulduk. Gönüllü olmanın aslında ne demek olduğunu bu vesileyle biraz daha iyi anladım. Sıcak bir ortamda güzel şeyler üretebilmenin mutluluğunu yaşadık" diyor.

"Beklediğimden fazlasını yaşadım"

Yedikule Hayvan Dostları Derneği'nde öğrencilerle buluşan Kredi İzleme ve Takip Genel Müdür Yardımcısı **EGE GÜLTEKİN**, "Şehrin İyi Hali muhteşem bir proje. Hayvanları her zaman çok sevmiş bir insan olarak burada çok mutlu olacağımı biliyordum. Ama beklediğimden de fazlasını yaşadım. Hem gençler hem de hayvanlarla bir arada zaman geçirmek benim için çok büyük bir keyif oldu" diyor.

Vakfı, Hayat Sende Derneği, DEM Derneği, Yaşlı Hakları Derneği, Çorbada Tuzun Olsun Derneği, Down Sendromu Derneği, Ahtapot Gönüllüleri Derneği, Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği ve Gülmek İyileştirir Derneği'nde sosyal sorumluluk projelerine gönüllü oldu. Okul boyadılar, engellilerle spor etkinliklerine, yaşlılarla hobi atölyelerine katıldılar ve devlet koruması altındaki gençlerle birlikte vakit geçirdiler. Kıyı temizliği yaptılar, çorba dağıttılar, barınak hayvanlarının bakımını üstlendiler, işaret dili atölyesine katıldılar. Katılmak istedikleri alanlarda faaliyet göstererek STK'lar ile tanışma ve gönüllülük etkinliklerinde yer alma fırsatı buldular. Projenin en eğlenceli ve gençlere birlikte başarmanın mutluluğunu yaşatan bölümü ise 24 Kasım'da Can Bonomo'nun Volkswagen Arena'da verdiği özel konser oldu. C

"İhtiyaç sahipleri için çalıştık"

Özel Bankacılık Ve Yatırım Hizmetleri Genel Müdür Yardımcısı **ALP KELER**, proje kapsamında Ahtapot Gönüllüleri Derneği'ndeydi. Hislerini şöyle paylaşıyor: "40 üniversite öğrencisiyle birlikte ihtiyaç sahipleri için çalıştık. Eğlenerek faydalı olabilme fırsatı yaratan bu gibi çalışmalarda daha fazla yer almak arzusundayım."

"Birlikte değer ürettik"

Kredi Tahsis Genel Müdür Yardımcısı **YUNUS EMRE ÖZBEN**, Tohum Otizm Vakfı'nda yaşadıklarını şöyle özetliyor: "Şehrin İyi Hali kapsamında Tohum Otizm Vakfı'nı ziyaret ettik. Bu mükemmel günü daha da güzel kılan şeyse buradaki gönüllü üniversiteli arkadaşlarla yapılan faaliyetlerin bir parçası olabilmekti. Birlikte değer üretmenin mutluluğunu yaşadık.

CEO CLUB'DA 2020 GÜNDEMİ KONUŞULDU

Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde, Vodafone Business ana sponsorluğunda düzenlenen "CEO Club: CEO Agenda 2020" zirvesinde iş dünyasının önde gelen liderleri 2020 yılına ilişkin ajandalarını ve beklentilerini paylaştı. Alternatif Bank, CBOT, NGN ve SAP Türkiye co-sponsorluğunda gerçekleştirilen zirve Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan'ın açılış konuşmasıyla başladı. Açılış konuşmalarının ardından, SAP Türkiye Genel Müdürü Uğur Candan, NGN Genel Müdür Yardımcısı Müfit Süer ve CBOT Kurucu Ortağı Çiler Ay CEO'lara hitap etti. Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Meltem Bakiler Şahin'in Dijital Dönüşüm ve Verimlilik başlıklı konuşmasının ardından moderatörlüğünü Doğan Holding CEO'su Çağlar Göğüş'ün üstlendiği "CEO Agenda 2020" konulu bir panel yapıldı. Bu panelde, Eczacıbaşı CEO'su Atalay Gümrah, Akkök Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, Limak Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ebru Özdemir, Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı, Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü ile Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül, sektörlerine ilişkin değerlendirmelerde bulundu ve 2020 yılı öngörülerini paylaştı. C

M. Rauf Ateş
Capital ve Ekonomist
Yayın Direktörü

Colman Deegan
Vodafone Türkiye CEO'su

Uğur Candan
SAP Türkiye
Genel Müdürü

Müfit Süer
NGN Genel Müdür
Yardımcısı

Çiler Ay
CBOT
Kurucu Ortağı

Meltem Bakiler Şahin
Vodafone Türkiye İcra Krl.
Bşk. Yardımcısı

Türkiye'nin önde gelen CEO'ları "CEO Agenda 2020" konulu panelde kendi sektörlerine ilişkin değerlendirmelerde bulundu ve 2020 yılı öngörülerini paylaştı.

Atalay Gümrah
Eczacıbaşı
CEO'su

Çağlar Göğüş
Doğan Holding
CEO'su

Ömer Yüngül
Zorlu Holding
CEO'su

Mehmet Tütüncü
Yıldız Holding
CEO'su

Haluk Kayabaşı
Kibar Holding
CEO'su

Limak Holding
Yönetim Kurulu Üyesi
Ebru Özdemir

Ahmet Dördüncü
Akkök Holding
CEO'su

ZOR YILIN KAZANANLARI

Capital Dergisi "Türkiye'nin En Başarılı 30 Pazarlama Yöneticisi" araştırmasının 19'uncusunu gerçekleştirdi. 2019 yılında fark yaratan pazarlama uygulamalarıyla öne çıkan en başarılı 30 lideri, pazarlama alanında Türkiye'nin en önemli akademisyenlerinin ve Capital CMO Club üyelerinin oyları belirledi. Daralan talep, fiyat hassasiyeti artan ve dijitalleşen tüketici, eve kapanma gibi gerçeklerin öne çıktığı 2019'da tüketici iç görüsünü en iyi okuyanlar başarılı oldu. İşte fark yaratan pazarlama yöneticileri ve onların bu yıla damgasını vuran stratejileri...

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

1 THY

AHMET OLMUŞTUR
Pazararlama ve Satıştan Sorumlu GMY

Türkiye'nin global anlamda en değerli markası THY'nin pazarlama stratejilerine başarıyla liderlik ediyor. İstanbul Havalimanı'nın taşınmasını da yürüten ekibin liderlerindendi.

2 Turkcell

ÖMER BARBAROS YİŞ
Pazarlamadan Sorumlu GMY

Türkiye'nin ilk GSM operatörünün zaman içinde dijital bir platforma evrilmesine yardımcı oldu. Fizzy gibi pek çok alt markanın sürdürülebilirliğine önemli katkı sağlıyor.

3 Arçelik

ZEYNEP YALIM UZUN
Pazarlamadan Sorumlu GMY

Döviz kurlarının yükseldiği bu dönemde kalite değer dengesi avantajı olan Arçelik, tüketici ile kurduğu güçlü bağı iyi değerlendirdi. Globalde de yerelde de başarı hikayeleri yazdı.

4 Akbank

BURCU CİVELEK YÜCE
Strateji, Dijital Bankacılık ve Ödeme Sistemleri GMY

Müşteriyle buluşulan her alanda yalın pazarlama stratejisi izlenmesinin arkasındaki isim. Operasyondaki sofistike işlemlerin aksine, müşteriye bu stratejiyle son derece anlaşılır bir deneyim yaşatıyor.

5 Vodafone Türkiye

ENGİN AKSOY
İcra Kurulu Başkan Yard.

Müşteri memnuniyetini odağa alan rekabetçi pazar stratejisiyle markadan her zaman söz ettiriyor. Şirket, data gelirlerinde en büyük paya sahip. Memnuniyet dönemi yaklaşımıyla öne çıkıyor.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Ekonomik konjonktürün gerçekleri tüketici davranışlarına da pazarlama stratejilerine ve liderlerine de yansıyor. Enflasyondaki yükseliş tüketiciler için uygun fiyatı kriterini öne çıkarıyor. Son açıklanan Nielsen araştırması da artık her 10 tüketiciden 9'unun bir ürünün fiyatı değiştiğinde bunu hemen fark ettiğini gösteriyor.

REM People CEO'su Bülent Peker de yoğun bir ürün arzıyla karşı karşıya olan tüketicilerin özellikle hızlı tüketim ürünlerinde marka sadakatlerinin yüzde 5'lere kadar gerilediğine dikkat çekiyor.

Özetle 2019, tam da beklenildiği gibi daralan talep, artan fiyat ortamında alım gücü düşen hatta pek çok üründe alımdan vazgeçen, eve kapanan tüketiciye yeni yollarla ulaşma mücadelesiyle geçti.

Capital'in gerçekleştirdiği "Türkiye'nin En Başarılı 30 Pazarlama Yöneticisi" araştırması, işte böyle bir ortamda sonuçlandı. Listede, başarılarıyla öne çıkan liderler yer alırken Capital, en başarılı 30 yöneticinin nasıl başardığına, neyi doğru yaptığına odaklandı.

ARAŞTIRMA NASIL YAPILDI?

✔ Pazarlama dünyasının önde gelen akademisyenlerinin önerileriyle, 2018'deki pazarlama faaliyetleriyle öne çıkan 91 kişilik geniş bir aday listesi belirlendi.

✔ Ankete dönüştürülen aday listesi, Türkiye'nin önemli pazarlama akademisyenlerinden ve Capital CMO Club üyelerinden oluşan geniş bir kitle tarafından, web ortamı üzerinde oylandı.

✔ Anketin katılımcılarına, "2019'da başarılı bulduğunuz ilk 5 pazarlama yöneticisini önem sırasına göre işaretleyiniz ve 'Bu ismi neden başarılı bulduğunuzu' kısaca yazınız" dendi.

✔ Anket katılımcılarına, kendi adaylarını ekleme hakkı da tanındı. ("diğer" seçeneğiyle)

✔ Toplam 204 geçerli oyun kullanıldığı anket, ağırlıklı puan ortalaması kullanılarak değerlendirildi.

ZİRVEDE DEĞİŞİM YOK

THY Pazarlama ve Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Olmuştur, 2019'da da zirvenin sahibi. Bu başarıda THY'nin Türkiye'nin global pazarlarda en değerli markası olmasının payı büyük. Olmuştur, global pazarlama çalışmalarıyla takdir toplamaya devam ediyor.

2019'un başında göreve gelen Turkcell Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Ömer Barbaros Yiş de 2019'da oldukça başarılı bir performans sergiledi ve listeye 2'nci sıradan girdi. Arçelik Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Zeynep Yalım Uzun, önemli performans gösterdiği 2019'da listede ilk 3'te yer bulmayı başardı. Onun hemen ardından gelen isim Akbank Strateji, Dijital Bankacılık ve Ödeme Sistemleri Genel Müdür Yardımcısı Burcu Civelek Yüce ise bankanın müşterileriyle kurduğu yalın dijital deneyimle öne çıktı. Yüce, "Bu yıl dünyanın saygın finans yayın gruplarından Euromoney'nin Mükemmellik Ödülleri kapsamında 'Dünyanın En İyi Dijital Bankası' seçildik. Bu ödül bizim bütünsel dijital dönüşüm bakış açımızın ve vizyonumuzun bir sonucu" diyor.

Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan

6	7	8	9	10
MAHMUT AKTEN Genel Müdür Yardımcısı	**YALÇIN SEZEN** Genel Müdür Yardımcısı	**CEM RODOSLU** İcra Kurulu Üyesi	**İPEK ERSAVAŞ** Türkiye Kafkasya ve Orta Asya Pazarlama Direktörü	**SERPİL BERKAN** CMO
"Garanti Bankası'ndan Garanti BBVA'ya dönüşü adeta bir gecede başardı. Dijital dönüşümün en önemli liderlerinden biri olan bankanın dijital yolculuğunu da kusursuz yönetiyor.	Bankacılık sektörünün en fazla yeni ürün çıkaran oyuncularından biri. Türkiye İş Bankası'nın yüzünü tamamen dijitale çeviren, müşteri deneyimini her alana taşıyan stratejisiyle başarısını 2019'da da sürdürdü.	Ekonomik daralmanın sürdüğü 2019'da Migros'u farklı konumlandırdı. Kaliteli market algısından taviz vermedi, başarılı kampanyalar kurguladı ve üç ayaklı bir stratejiyle ilerledi.	Markalarının her ekonomik koşulda tüketicisine sunduğu kalite vaadi değişmiyor. Her birinin tutarlı bir iletişimi var. Tüketiciyi dinlemesi, inovatif ve yenilikçi çözümler sunması en önemli özelliklerinden biri.	Mavi'yi jean sektöründe artan rekabete rağmen tüketicinin en güvendiği, en beğendiği ve en çok seçenek sunan markası olarak konumlamaya devam etti.
Garanti BBVA	Türkiye İş Bankası	Migros Ticaret A.Ş.	Procter & Gamble	Mavi

Hesaplı çözüm arama, Hesaplı Kasko yaptır.

Anadolu Sigorta´ya gelin, Hesaplı Kasko´yu çok uygun fiyata yaptırın.
Aracınızı poliçe teminat kapsamındaki her türlü hasar durumuna karşı
anlaşmalı özel servislerde* güvence altına alın.
Ayrıntılı bilgi: anadolusigorta.com.tr´de.

0850 724 0850
www.anadolusigorta.com.tr

ANADOLU SİGORTA
Kaybetmek yok.

*Herhangi bir motorlu taşıt üreticisi veya distribütörü tarafından yetkilendirilmemiş servis.

Türkiye İş Bankası kuruluşudur. | TÜRKİYE İŞ BANKASI

Yardımcısı Engin Aksoy da listenin yükselen isimlerinden oldu.

Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Mahmut Akten, listeye ilk defa girdi. Akten, odakları olan dijital bankacılıkta aldıkları sonuçları şöyle anlatıyor: "Kendin Yap yaklaşımına uygun şekilde müşterilerimize özel çözümler geliştiriyor, mümkün olduğunca fazla işlemi kendi başlarına yapabilmelerini amaçlıyoruz" diyor.

BAŞARANLAR NEYİ YAKALADI?

Birkaç yıldır devam eden, ancak 2019'da tüketicilerin günlük hayatlarında iyice fark etmeye başladıkları ekonomik krize rağmen, birçok şirket yılı son derece başarılı kapatacağının sinyallerini veriyor. Bahçeşehir Üniversitesi'nden Doç. Dr. Elif Yolbulan Okan, "Bu başarılı şirketlerin küresel tüketici trendlerini yaratıcı ve aynı zamanda stratejik yaklaşımla Türkiye pazarına uyarladıklarını görüyoruz" diyor.

Ekonomik kriz dönemlerinde lüksten uzaklaşan tüketicinin tercihini değerli bulduğu, sevdiği, güvendiği, tanıdığı ve uzun yıllar kullanabileceği alternatiflerden yana kullandığı bir diğer önemli gerçek. Arçelik de çok uzun yıllardır Türk tüketicisinin hem duygusal olarak yakın bulduğu hem beklenti ve ihtiyaçları en iyi karşılayan markalardan biri konumunda. Döviz kurlarının yükseldiği bu dönemde kalite değer dengesi avantajı olan Arçelik'in de tüketiciyle kurduğu güçlü bağı iyi değerlendirdiği görünüyor. Aynı zamanda globalde de hızlı büyüyen Arçelik'in karnesindeki tüm bu yüksek notlarda şirketin pazarlamasının emanet edildiği Zeynep Yalım Uzun'un rolü büyük.

YENİ TÜKETİCİ PROFİLİ

Tüketici grupları arasında son yıllarda öne çıkan yeni bir profil var. HENRYs (high-earners-not-rich-yet) yani "henüz zengin olamamış yüksek gelirliler" olarak tarif edilen bu yeni grubun en belirgin özelliği dijital dünyaya hakim olmaları olarak ifade ediliyor. 2019 yılının başarılı pazarlama yöneticileri işte bu yeni profile odaklandı. Örneğin, Hepsiburada, son aylarda CarrefourSA ile iş birliği yaparak, market alışverişini kategorileri arasına kattı.

Hepsiburada Pazarlama Grup Başkanı Yüce Zerey, 2019'da nasıl başardıklarını şöyle anlatıyor: "Teknoloji tüm dünyayı hızla değiştiriyor. Şu anda 20'li yaşlarda olup, tüm yaşamı boyunca dijital olanaklarla yetişmiş dijital bir nesil var. Bu nesil teknolojiyi çok iyi kullanıyor ve kullandığı platformlar üzerinden doğru bilgilere ulaşıp, ihtiyaçlarını karşılamak istiyor. Biz de lider e-ticaret platformu olarak müşterilerimizin ihtiyaçlarına karşılık vermek durumunda olduğumuzu bilinciyle hareket ediyoruz. Hepsiburada Ar-Ge Merkezini faaliyete geçirdik. Büyük veri ve yapay zeka konusunda yatırımlarımızı artırmaya devam ediyoruz."

MUTLULUK ARAYIŞI

2019'da öne çıkan tüketici trendlerinden biri de belirsizliğin artmasıyla ortaya çıkan mutluluk arayışı yani "Happynomics." Tüketicileri eğlenme fikri etrafında toplayan ürün ve hizmet fikirleri ve mutluluğu öne çıkaran mesajların 2019'da tüketici tarafından olumlu algılandığını söyleyen Bahçeşehir Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Elif Yolbulan Okan, "Örneğin, Mc Donald's, McDCafe reklamlarında 'İyi fiyata, iyi kahve' konumlandırması

BARIŞ SÖNMEZ
Pazarlama Direktörü

Dijitalde doğan bir şirketin pazarlama lideri olarak bütçede aslan payını yine dijitale ayırdı. Bu yıl TV'de de güçlü şekilde yer aldı. Banabi lansmanıyla anında teslimat market kategorisine de girdi.

11
Yemeksepeti.com

GÖKHAN MENDİ
Bireysel ve Özel Bankacılık GMY

Bankayı Türkiye'nin bankacılık sektöründeki en önemli markalarından biri haline getirdi. CEPTETEB ile dijitalleşme vaadini oturttu. Girişimcilere verdiği destekleri akıllı kampanyalarla lanse etti.

12
TEB

ELİF KAYPAK
Türkiye, Kafkasya&Orta Asya Pazarlama Direktörü

Coca-Cola markasını önemli marka işbirlikleriyle başarılı şekilde eşleştiriyor. Markanın duygusal tondaki reklam filmleri özellikle Ramazan ve memleket temasıyla geniş kitlelere ulaştı.

13
Coca-Cola

BARIŞ GÖKPINAR
Kurumsal Marka ve Pazarlamadan Sorumlu GMY

İki yıl önce yola çıktığı 'Siber Zorba Olma!' gibi büyük ilgi gören kampanyasının ardından 'İnterneti Tadında Kullan' devam ediyor. Kadına karşı şiddet içeren dizilere reklam vermeme yaklaşımına liderlik etmesiyle öne çıktı.

14
Samsung Electronics Türkiye

SERKAN ÜLGEN
Genel Müdür Yardımcısı

Müşterilerinin kartlı alışveriş deneyimini mükemmelleştirmek için geliştirdikleri World Mobil ile önemli bir başarı yakaladı. Dijitale liderlik etme yarışında bankacılığın önemli isimlerinden biri.

15
Yapı Kredi

www.cbot.ai

CBOT

HELLO, I AM CBOT

I AM YOUR DIGITAL COLLEAGUE

I HELP YOU TO:

SERVE BETTER, SELL SMARTER, EARN MORE.

"2020'DE TÜKETİCİM NEREDEYSE BEN DE ORADA OLACAĞIM"

MEHTAP YILDIZ / ARZUM PAZARLAMA VE ÜRÜN GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ

MARKA İŞBİRLİKLERİ

2019 ajandamda karşılıklı değer yaratan marka iş birliği projeleri öncelikliydi. Hem markaları hem kategorileri güçlendiren iyi marka iş birliklerine imza attığımız bir yıl oldu. Nisan ayında BeymenClub ile birlikte modayla teknolojiyi harmanladığımız 5 üründen oluşan ArzumXBeymenClub kapsül serisinin lansmanını yaptık. Arzum'un erkek bakım kategorisine kuvvetli bir giriş yapabilmesi için İtalyan motosiklet markası Ducati ile marka iş birliği yaptık.

PAZAR LİDERLİĞİ GELDİ

2019, ana trendlerden mobilite ve sağlık üzerine yeni ürün geliştirmeleri yaptığımız ve pazar başarılarının da geldiği bir yıl oldu. Kişisel blender kategorisinde 2019'da pazar lideri olduk. Kişisel filtre kahve makinesinin üzerine geçtiğimiz günlerde Türkiye'nin ilk elektrikli sefer tasının da lansmanını yaptık. Dijital pazarlama açısından da başarılı işler yaptığımız bir yıl oldu.

İYİ ÜRÜN STRATEJİMİZİN MERKEZİNDE

Bu yıl adetsel ve cirosal olarak pazarın üzerinde büyürken 4'üncü kez tüketiciler tarafından "En Cool Marka" seçildik. 2020 yılı ajandamda ise önceliği yine inovasyon ve tasarım alıyor. İyi ürün her zaman stratejimizin merkezinde.

için son derece eğlenceli bir kampanyayla kısa zamanda büyük ilgi uyandırmayı başardı" diyor.

McDonald's Türkiye Pazarlama Direktörü Elif Göktaş, şöyle devam ediyor: "2019'da ekonomik koşulların da zorlaşmasıyla birlikte tüketicilerin alım gücü düştü. Özellikle AVM müşterilerimize yönelik uygun fiyatlı, doyurucu ve lezzetli Düpdürüm'ü ve Show Burger'i çıkardık. Her iki ürünümüz de çok beğenildi, esprili ve göndermeli reklamları da çok konuşuldu. Ayrıca 'İyi kahve, iyi fiyata' dedik ve kaliteli kahve içmek isteyen müşterilerimizi restoranlarımıza davet ettik."

2019'da Netflix'in de eğlenceyi vurgulayan samimi mesajları tüketici tarafından başarılı bulundu. Netflix Pazarlama Direktörü Yasemin Dormen, "Pazarlamanın tek yönlü bir konuşma olduğuna değil, karşılıklı ve uzun soluklu bir ilişki olduğuna inanıyoruz. 2019'da da izleyicilerimizi keyif alacakları, Netflix dünyasını servis dışında da deneyimleyecekleri keyifli kurgularla buluşturmaya özen gösterdik" diyor.

ÖZGÜR KÖLÜKFAKI
Dondurma, İçecek ve Gıdadan Sorumlu Başkan Yardımcısı ve YKÜ

Dondurma eşittir Algida algısını yıllardır yerleştiren Kölükfakı, artık Unilever Türkiye'deki gıda, içecek ve dondurma markalarının tüm stratejilerine liderlik ediyor.

16 Unilever

TARIK BAYAR
Temizlik Malzemeleri Ev Temizlik Kategorisi Pazarlama Direktörü

İlklere imza atan kampanyalarla sosyal sorumluluk anlamında başarılı işlere imza atarken pazar payını da büyüttü. Özellikle su israfına dikkat çeken kampanyasıyla pek çok mecrayı çok etkin kullandı.

17 Reckitt Benckiser

ELİF GÖKTAŞ
Pazarlama Direktörü

McDonald's alım gücü düşen tüketiciler için uygun fiyatlı yeni ürünler çıkardı. Ayrıca kahvecilere gönderme yaptığı reklam kampanyasıyla çok konuşuldu, satışlarını 3'e katladı.

18 McDonald's Türkiye

YÜCE ZEREY
Pazarlama Grup Başkanı

2019'da "e varan indirim" modelini terk edip şeffaf ve net indirim teklifleriyle tüketiciye ulaştı. Ekim sonu itibarıyla 15+ milyon indirme ve en yüksek aktif kullanıcı sayısıyla Türkiye'nin 1 numaralı alışveriş uygulaması oldu.

19 Hepsiburada

NEJAT ÇİFTÇİ
Pazarlama Direktörü

Meyhanedeyiz.biz, bi büyük fest, Yeni bi fest gibi dark marketing uygulamalarıyla dikkat çekti. Reklamı kısıtlı bir sektörde şirketin farklı pazarlama taktikleri uygulamasının arkasındaki isim.

20 Mey İçki Diageo

A·101
HARCA
HARCA
BİTMEZ
HAYATTAN
ÖDÜN VERMEYİN DİYE
KALİTEDEN
ÖDÜN VERMİYORUZ
Çağrı Merkezi: 0850 808 2 101 | iletisim@a101.com.tr | www.a101.com.tr

EVE KAPANANLARA YÖNELENLER

2019'da pazarlamada öne çıkan bir diğer tüketici davranışıysa eve kapanma yani 'cocooning' trendi oldu. Evde eğlence için tüketilen TV, atıştırılan cips, meyveli yoğurt, alkollü ve alkolsüz içecekle, kuruyemiş bu ortamda oldukça yer buluyor.

Pepsico Yiyecek Kategorisi Pazarlama Direktörü Osman Dilber, Doritos ve Ruffles kampanyalarıyla en çok ödül kazanan liderlerden biri oldu. Dilber, hem mobili hem oyunları hem de sosyal medyayı kullanmasıyla dikkat çekti.

Yine Danone Sütlü Ürünler Pazarlama Direktörü Yavuz Feyzioğlu, bu konuda neler yaptıklarını şöyle anlatıyor: "Danone'un var olduğu tüm pazarlar içinde büyüme şampiyonlarından biri olduk. Gerçekleştirdiğimiz inovasyon ve lansmanlarla ocak ayında yüzde 13,9 olan modern sütlü ürünler pazar payımız ekim ayında yüzde 17,1'e ulaştı."

2020'NİN KAZANANLARI KİMLER OLACAK?

Bugünün en önemli sorusu pazarlama liderlerinin 2020'de neye odaklanacakları ve kimlerin kazanacağı… Markam Kurucusu Güven Borça, şöyle açıklıyor: "2020 yılı genel anlamda ve özellikle milli meselelerde pazarlama aklına daha çok ihtiyacımız olan bir dönem olacak. Örneğin tarımda yeni sayfalar açmamız şart. Tekstil başta olmak üzere tüm ürünlerimizde ucuz ihracatçı olmaktan çıkıp hedef ülkelerde pazarlama çalışmaları yapan, markalar inşa eden bir pozisyona geçmemiz lazım."

Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Selçuk Tuzcuoğlu, ise şöyle anlatıyor: "Önümüzdeki yıl Capital'in 'En Başarılı Pazarlama Yöneticileri Listesi'nde öncelikle teknolojik gelişmeleri takip edip başarıyla markalarının iletişimine uyarlayabilenler olacak. Datayı toplamayı, analiz etmeyi ve pazarlama stratejileri için kullanmayı bilenler listedeki yerlerini koruyacaklar."

Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. İbrahim Kırçova ise "Pazarlama yöneticilerinin hareket alanı çok kısıtlı. Sadece fiyat indirimleri, inovatif ödeme planları gibi konular konuşulacak. Dijital yine gözde olacak. Marka iş birlikleri yeni bir fırsat olabilir. Pazarlamacılar güçlerini birleştirmeli" diyor.

KİĞILI NASIL DÖNÜŞTÜ?

GÜL SAĞIR AYDIN / KİĞILI PAZARLAMA DİREKTÖRÜ

GENÇLEŞMEMİZ GEREKİYORDU

Global arenada en çok söz edilen ilk 10 Türk markası arasında yer almak amacıyla stratejimizi belirledik. Bunun için yurt içi stratejilerimizde hedef kitlemize mevcut kitlemizin yanında, genç beyaz yakalıları eklememiz gerektiğini biliyorduk. Markamızı yeni hedef kitleyle buluşturmak için bu kitleye hitap eden dijital ve yeni nesil mecralarda da Kiğılı markasını daha görünür kıldık.

ÖZEL GÜNLERLE DUYGUSAL BAĞI GÜÇLENDİRDİK

Hedef kitlemizle duygusal bağımızı güçlendirmede, özel gün iletişimlerinin ise büyük katkısı oldu. 2018 ve 2019'da 10 Kasım için hazırladığımız filmler, Kiğılı'nın tüketici nezdindeki marka itibarını artırırken, her iki film de sosyal medyanın gündemine oturdu. Bu filmlerin her biri aldığı 2,5 milyon etkileşimle, rekorları açık ara devirdi. Artık tüketici biliyor ki karşısında her an onu şaşırtan yenilikçiliğiyle fark yaratmayı hedefleyen bir Kiğılı var.

ZEYNEP GÖÇMEN
Pazarlama Direktörü

Yenilikçi ürünlerle Tadım'ı kuruyemişin yanında atıştırmalık kategorisine de taşıdı. Evde geçirilen zamanın artacağını çok önceden öngörerek Tadım'ı yeniledi ve gençleştirdi.

21 **Tadım**

AHMET BAL
Pazarlama ve Marka Yönetimi GMY

E-ticaretin büyüme ivmesini de yanına alarak markayı hem online'da hem fiziksel olarak büyütmeyi başarıyor. Analitik pazarlama becerileri ve tüketici odaklı pazarlama bakış açısıyla öne çıkıyor.

22 **Boyner Büyük Mağazacılık**

SERİM YILDIRIM
Pazarlama Direktörü

Birada Efes şemsiyesinin altında çok güçlü yeni markalar yarattı. Kısıtlı reklam imkanı olan ve oldukça dar bir alanda etkin iletişim kampanyalarına imza attı. Liderliği sürdürdü.

23 **Anadolu Efes**

MURAT ZENGİN
Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı

Müşteri memnuniyeti alanında sektörünün lideri markanın bu konumunu koruması için özellikle teknolojinin yardımını almaya odaklandı. Akaryakıt dışı gelirlerde artış sağlamak için Ultramarket gibi birçok yeni iş modeli geliştirdi.

24 **Opet**

MEHTAP YILDIZ
Pazarlama ve Ürün Geliştirme Direktörü ve İcra Kurulu Üyesi

Yenilikçi ürünlerin, dünya markalarıyla işbirliklerinin yanı sıra Türk kahvesini dünyaya tanıtmak için yaptığı çalışmalarla influencer marketing dahil her pazarlama seçeneğini başarıyla uyguluyor.

25 **Arzum**

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.

Kurumsal Seyahatlerinizin Tüm Süreçlerinde Sizinleyiz.

HİZMET VERİLEN ŞİRKET SAYISI

2.800+

123.000+

AKTİF KULLANICI

%93*

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

7/24

PROFESYONEL DESTEK

SEKTÖRLERE ÖZEL ÇÖZÜMLER

RİSK VE GİDER YÖNETİMİ

ONLINE

RAPORLAMA

MOBİL UYUMLU ARAYÜZ

*15 Ocak 2019 tarihli Sia Insight Kurumsal Müşteri Memnuniyeti Araştırması TSB sonucudur.

Koç

444 58 48 | seturbiz.com |

Setur

6 CMO'NUN GÜNDEMİ

YALÇIN SEZEN / TÜRKİYE İŞ BANKASI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

MÜŞTERİ DEĞİL BİREY

Hepimizin ortak çıkış noktası bireyi tanımak ve onun yolculuğunu anlayarak, o yolculukta doğru zamanlarda doğru içeriklerle ona eşlik etmek. Bunu doğru bir şekilde yapabilmek için ise artık bireylerin ayak izlerini takip etmek yetmiyor, onunla beraber yürümek, müşterinin bir sonraki adımının ne olacağını, nereye gideceğini doğru tahmin etmek gerekiyor. Pazarlama dünyasında ortaya çıkan en önemli trend "müşteri" kavramının yerini "birey" in alması oldu.

CEM RODOSLU / MİGROS TİCARET A.Ş. İCRA KURULU ÜYESİ

3 AYAKLI STRATEJİ

Türkiye'nin 81 ilinde ve yurt dışında toplam 2 bin 130 mağazamızla her sosyo-ekonomik gruptan müşterimize hizmet götürüyoruz. Türkiye'deki hanelerin yüzde 89'una ulaşıyoruz. Pazarlama stratejimizi de buna göre şekillendirerek üç ayağa oturttuk: Migros'tan alışveriş yapan ailelerin bütçesini, sağlığını ve sosyal yaşamlarını desteklemek. İyi tarım uygulamalarımız yaygınlaşacak, Anadolu Lezzetleri ve Ata Tohumları ile biyoçeşitliliğe destek vereceğiz.

AHMET BAL / BOYNER BÜYÜK MAĞ. PAZ. VE MARKA GMY

DAHA DA DERİNLEŞECEĞİZ

Bu yıl müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlık olarak yakalayıp, gerçek zamanlı kişiselleştirilmiş teklifler sunabilmemizi sağlayan dijital dönüşüm projelerimize yoğunlaştık. Müşterilerimizi tüm temas noktalarında, tek platform üzerinden yönetmeyi ve büyük veri ve yapay zeka çözümlerini kullanarak dijital kanallardan yaptığımız tüm iletişimlerde kişiselleştirmeyi daha da derinleştirmeyi hedefliyoruz.

NEJAT ÇİFTÇİ / MEY İÇKİ DIAGEO PAZ. DİR.

EKOSİSTEMİ DESTEKLİYORUZ

Pazarlamanın hedef kitlenin ekran zamanını satın alarak yapıldığı zamanlar geride kaldı. Pazarlama anlayışına yön veren ekipler yetiştirmeye devam ediyoruz. Sofra ve eğlence kültürünün yenilenerek gelecek nesillere aktarılması için içinde bulunduğumuz ekosisteme katkı yapmaya devam ediyoruz.

MURAT ZENGİN / OPET PAZARLAMADAN SORUMLU GMY

YENİ İŞ MODELLERİ

Uzun yıllardır aralıksız devam eden müşteri memnuniyeti alanındaki liderliğimizi korumak en önemli hedefimiz. Akaryakıt dışı gelirlerde artış sağlamak için başta Ultramarket projemiz olmak üzere birçok yeni iş modeli geliştiriyoruz.

SERPİL BERKAN / MAVİ CMO'SU

HEDEF 1 MİLYON MÜŞTERİ

2019 hem kadın hem de erkek müşterilerimizi yeni koleksiyonlarla buluşturduğumuz, yeni müşteri kazanımında ve mevcut müşterimizin Mavi'den alışveriş frekansını artırmada etkili bir yıl oldu. Özellikle yaratıcı iletişim çalışmalarıyla desteklediğimiz Mavi Black Pro koleksiyonu ve Mavi'de yeni bir dönemin başlangıcı olacak global All Blue stratejisi önümüzdeki yılın da odak noktalarının başında gelecek. 2019'da da yeni 1 milyon müşteri hedefimiz sürdü ve hedeflere ulaştık.

YAVUZ FEYZİOĞLU

Sütlü Ürünler Pazarlama Direktörü

2019'da günlük gerçeklere göre tüm markalarını ve portföyü baştan yapılandırdı. Pazara getirdiği inovasyonlarla Danone'un var olduğu pazarlar içinde büyümesini sağladı. Pazar payını 3,2 puan artırdı.

26 Danone

OSMAN DİLBER

Yiyecek Kategorisi Pazarlama Direktörü

Tüketici odaklı bir strateji izliyor. Değişen alışkanlıklara göre hem içerik hem mecra kullanımını yönetiyor. Yeni içerikler, zengin mecra kullanımı ve eşsiz hikayelerle fark yaratıyor.

27 PepsiCo Türkiye

GALİP BAĞCI

Grup Pazarlama Direktörü ve İcra Kurulu Üyesi

Karaca markasını ve ürünlerini her tüketici profili grubuna benimsetmeyi başardı. Marka algısını yükseltip bir üst lige taşıdı.

28 Karaca

GÜL SAĞIR AYDIN

Pazarlama Direktörü

Kiğılı'yı sadece babaların markası olmaktan çıkarıp 18 yaşa kadar indirmeyi başardı. Sosyal konuları ve tüketicilerin büyük hassasiyeti olan özel günleri sahiplenerek gönülleri de yeniden fethetti.

29 Kiğılı

YASEMİN DORMEN

Pazarlama Direktörü

Bu yıl çok güçlü pazarlama liderlerini geride bırakıp listeye girmeyi başardı. Yerli dizilerle desteklediği Netflix içerikleriyle 2019'da evde daha fazla zaman geçiren tüketicileri yakalamayı başardı.

30 Netflix

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.

Kurumsal Seyahatlerinizin Tüm Süreçlerinde Sizinleyiz

400'Ü AŞKIN HAVAYOLU İLE FARKLI UÇUŞ SINIFLARINDA **ONLINE REZERVASYON**

DÜNYADA **300.000**'DEN FAZLA OTELDE **AVANTAJLI KONAKLAMA**

ARAÇ KİRALAMA, TRANSFER HİZMETİ İLE **GÜVENLİ** ULAŞIM

TÜRKİYE'DE **2.000**'DEN FAZLA OTEL İLE YIL BOYU **SABİT FİYAT AVANTAJI**

Koç | 444 58 48 | seturbiz.com | Setur

İŞ'TE ANADOLU

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

"2020'de kontrollü büyüyeceğiz"

2020'de en önemli stratejilerinin kontrollü büyüme olduğunu söyleyen **Kilim Mobilya Genel Müdürü Cihat Şahin**, ihracatta daha bakir olan Afrika, Güney Amerika ve Uzak Doğu'da aktif olmayı hedeflediklerini belirtiyor.

Kilim Mobilya'nın hikayesi, 43 yıl önce Kayseri'de küçük bir marangoz atölyesinde başladı. İsmail, Mahmut ve Mehmet Yayla tarafından kurulan şirket, bugün 285 milyon TL'lik cirosuyla Türkiye'nin en büyük 7'nci mobilya markası. Türkiye'nin en büyük ikinci mobilya ihracatçısı olduklarını söyleyen şirketin genel müdürü Cihat Şahin, 2020 stratejisini şöyle paylaşıyor:

HEDEFTE NE VAR?
"Türkiye'de 170 mağazamız bulunuyor. Yurt dışında da güçlüyüz; 44 ülkeye ihracat yapıyoruz ve 31 ülkede mağazamız var. 2020'de ihracat yaptığımız ülke sayısını 50'ye çıkarıp mağaza sayımızı 35'e yükseltmek istiyoruz. İhracattaki payımız toplam ciromuzun yüzde 40'ını oluşturuyor. 2018'de 13,5 milyon dolarlık mobilya ihracatı gerçekleştirdik. 2019 ihracat hedefimiz 20 milyon dolar.

YENİ AÇILIM
2020'de Kazakistan, Fas, Azerbaycan, İspanya'da birer şube daha açacağız. 2020 büyüme stratejimiz, hem içeride hem dışarıda kontrollü büyüme ve yeni girdiğimiz bütün pazarlarda aktif olma üzerine kurulu."

"YAPAY ZEKA ÜZERİNDE ÇALIŞIYORUZ"

ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ
Ciromuzun yüzde 1'ini Ar-Ge çalışmalarına ayırıyoruz. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 330'uncu, Kayseri'nin 10'uncu Ar-Ge merkeziyiz. Burada üniversitelerle önemli çalışmalar geliştiriyoruz.

"TASARIM MERKEZİ KURDUK"
Abdullah Gül Üniversitesi'yle perakendede mağazacılık ve yapay zekayla ilgili çalışmalarda önemli mesafeler kazandık. Kayseri'nin ilk ve tek tasarım merkezini hayata geçirdik.

"YURT DIŞINDAKİ MODELİMİZİ GELİŞTİRECEĞİZ"

İzmirli Sun Tekstil, gerçekleştirdiği müthiş dönüşümle cirosunu 10 yılda 10 katına çıkarmayı başardı. Yurt dışında açtıkları tasarım ofislerinin büyümede itici güç olduğunu söyleyen yönetim kurulu başkanı **Elvan Ünlütürk**, 200 milyon dolar seviyesindeki cirolarını 5 yılda 350 milyon dolara çıkarmayı hedefliyor. Tekstil üretiminde dünyanın en büyüğü olmayı hedeflediklerini söyleyen Ünlütürk, 5 yıllık stratejik hedeflerini şöyle anlatıyor:

"HER ŞEY DİJİTALLEŞECEK" "Banttan ürün planlamasına kadar her şeyin dijitalleşmesini gerçekleştirmek için çalışıyoruz. En önemli amacımız, süreçlerimizde dijitalleşmeyi gerçekleştirmek. Bu şekilde insani hataları minimuma indirmemiz, işimizi daha verimli yapmamız ve maliyetleri daha aşağı çekmemiz mümkün olacak.

YÜZDE 25 BÜYÜME Hem kendi markamızla hem büyük perakendecilere kendi koleksiyonumuzu hazırlayarak yaptığımız işi büyümek istiyoruz. Yurt dışında üretim modelimizi geliştireceğiz. Bu yıl sonunda yüzde 25 büyüme planlıyoruz. 5 yıl sonraysa cironun 350 milyon dolar olması lazım."

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.

Kurumsal Seyahatlerinizin Tüm Süreçlerinde Sizinleyiz.

LİMİT/ONAY MEKANİZMASI İLE
MALİYET KONTROLÜ VE VERİMLİLİK

ŞİRKETİNİZİN İHTİYAÇLARINA UYGUN,
ÖZELLEŞTİRİLMİŞ
SEYAHAT PROSEDÜRLERİ

ENTEGRASYON
ÇÖZÜMLERİ İLE
BAŞTAN SONA
DİJİTALLEŞTİRİLMİŞ SEYAHAT SÜREÇLERİ

50 YILI AŞKIN
DENEYİM İLE
PROFESYONEL HİZMET VE
GÜVENİLİR
TEDARİKÇİ PORTFÖYÜ

Koç

444 58 48 | seturbiz.com |

Setur

İyi gitmeyen işlerin, dönüşümü yönetememenin faturası pek çok şirkette CEO'lara kesiliyor. Son 1 yılda Capital500'deki en büyük 100 şirketin 22'sinin CEO'su değişti. Bir yıl öncesine göre CEO sirkülasyonu yüzde 30'un üzerinde arttı. Son 5 yılda ise en büyük 100 şirketin yüzde 70'inin CEO'sunda değişim yaşandı. Hızlı CEO değişiminin 7 temel nedeni ise "resesyon", "kötü finansal sonuçlar", "patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar", "transferler", "emeklilik", "birleşme ve satın almalar" ve "dönüşüm ihtiyacı" olarak öne çıkıyor. Gelecek yıllarda, CEO değişimin daha da hızlanması bekleniyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

Ziya Erdem, Haziran 2018'de ayında Enerjisa'nın CEO'su olarak atandı. Daha 1,5 yıl dolmadan geçtiğimiz ekim ayında sürpriz bir istifayla görevinden ayrıldı. Kasım ayında yerine Enerjisa Dağıtım Şirketleri'nin genel müdürü olan Murat Pınar atandı.

Bu yıl, sürpriz CEO değişikliğine gidenlerden biri de Garanti BBVA oldu. 4 yıl bankanın CEO'luğunu yapan Fuat Erbil, emeklilik nedeniyle geçtiğimiz ağustosta görevinden istifa ederken yerine Garanti kökenli, son

ZİRVEDE DEĞİŞİM HIZLANDI

Capital500'ün en büyük ilk 100 şirketinde son 1 yılda 22 CEO değişti

	Eski CEO	Şirket	Yeni CEO
1	Mehmet Ali Aydınlar	*Acıbadem Sağlık*	Tahsin Güney
2	John Gavin Hudson	*Anadolu Efes Biracılık*	Can Çaka
3	Buğra Kavuncu	*BASF Türkiye*	Rami Atikoğlu
4	Norbert Klein	*BSH Ev Aletleri*	Gökhan Sığın
5	Hakan Ergin	*Carrefoursa*	Kutay Kartallıoğlu
6	Ziya Erdem	*Enerjisa Enerji*	Murat Pınar
7	Metin Demirdağ	*Gediz Elektrik*	Çağdaş Demirağ
8	Murat Kurtuluş	*İçtaş İnşaat*	Fazıl Şenel
9	Ali Sılkım	*İGDAŞ*	Mithat Bülent Özmen
10	Toker Özcan	*İskenderun Demir Çelik*	Mesut Keyfli
11	Karim Raydan	*JTI*	Conrad Politt
12	Ercüment Ünal	*Kardemir*	Hüseyin Soykan
13	Görgün Özdemir	*Otokoç*	İnan Ekici
14	Enrique Jimenez Figueroa	*Philip Morris Sabancı*	Filiz Yavuz Diren
15	Ondrej Safar	*Sepaş Enerji*	Hakan Çağrı Poyraz
16	Levent Kafkaslı	*Tekfen İnşaat*	Mustafa Şahin Kopuz
17	Hiroshi Kato	*Toyota Otomotiv*	Toshihiko Kudo
18	Çağdaş Demirağ	*TP Petrol Dağıtım*	Seçkin Uçar
19	Kaan Terzioğlu	*Turkcell*	Murat Erkan
20	Paul Doany	*Türk Telekom*	Ümit Önal
21	Marco Votta	*Türk Traktör*	Aykut Özüner
22	Harm Goossens	*Unilever*	Mustafa Seçkin

Not: Yönetim kurulu başkanı Mehmet Ali Aydınlar hem CEO hem yönetim kurulu başkanı görevini yürütüyordu.

bir yıl Ciner Grup'ta yönetim kurulu üyeli yapan Recep Baştuğ geçti.

Pek çok sektör ve şirkette ayrılan CEO sayısındaki artış dikkat çekici. Son 1 yılda Türk Telekom'dan Turkcell'e, Erdemir'den BSH Türkiye'ye kadar Türkiye'nin en büyük 100 şirketinin 22'sinin CEO'su değişti.

CEO değişiminin artmasının "resesyon", "kötü finansal sonuçlar", "dijital dönüşüm", "transfer", "grup içinde atama", "emeklilik", "sermayedar ya da yönetim kuruluyla anlaşmazlık" gibi 7 temel nedeni bulunuyor.

BURAK GORBON

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES ORTA DOĞU, KUZEY AFRİKA VE TÜRKİYE'DEN SORUMLU ORTAĞI

"DÖNÜŞÜMÜ YAPAMAYAN CEO'LAR GİDİYOR"

YENİ STRATEJİ AYRILIK GETİRİYOR

Yaşanan CEO değişimlerin temel nedeni farklı bir makro ortam oluşması ve bu ortamda şirketlerin stratejilerini değiştirmek zorunda kalması. Şirket stratejisi değiştiği zaman o stratejiyi hayata geçirecek liderden beklentiler de değişiyor. Bazı CEO'lar her ortama ayak uydurup farklı özelliklerini ortaya çıkarabilirken, bazıları yeni stratejiye uyum sağlayamayabiliyor.

"GÖZLER LİDERLERİN ÜZERİNDE"

Dönüşüme liderlik yapabilecek CEO'lar görevlerine devam ederken, yapamayacakları düşünülenler görevlerinden ayrıldı. Özellikle ABD'de tarihin en uzun büyüme ve istihdam yaratma sürecinin sonuna geliyoruz. Dolayısıyla gözler liderlerin üzerinde. Türkiye'de de benzer bir süreç yaşıyor.

FARKLI LİDER İHTİYACI ARTACAK

Uzun süredir devam eden bir büyüme döneminden sonra, bir dengelenme sürecine girdiğimizi söyleyebilirim. Yakında yeniden büyüme veya derinleşme trendine geçeceğiz. Dolayısıyla bu yeni dönem, bazı şirketler için farklı liderlere ihtiyaç yaratıyor. Çağın dönüşümüne uygun doğal bir süreç yaşıyoruz diye düşünüyorum.

1 YILDA REKOR AYRILIK

Son dönemde CEO seviyesindeki değişim trendi tüm dünyada yükselişte. Araştırmalar CEO ayrılıklarının eskiye göre rekor kırdığını gösteriyor. Son 1 yılda eBay CEO'su Devin Wenig, Mercedes-Benz'in CEO'su Dieter Zetsche, Mitsubishi'nin CEO'su Osamu Masuko, BMW'nin CEO'su Harald Kruger görevinden ayrılan isimler oldu. Renault CEO'su Thierry Bollore ise henüz bir yılı doldurmadan görevden alındı. Kimininki kendi isteğiyle kimininki ise biraz zorunlu bir ayrılık oldu.

Challenger, Gray and Christmas'ın verilerine göre ABD'de 11 yıl aradan sonra ilk kez 2019'un ilk 9 ayında ayrılan CEO sayısı bin 160'a yükseldi ve 2008 yılındaki büyük resesyon dönemini dahi geride bıraktı. 2008'in ilk 9 ayında 1.132 şirketin CEO'su değişmişti. Araştırmalar ABD'de bu yılın ilk 9 ayında görevinden ayrılan 1.009 CEO'nun 93'ünün farklı şirketlere geçmek için istifa ettiğini ortaya koyuyor. 463'ü kendi isteğiyle görevini bırakırken, emekliliklerini isteyenlerin sayısı 267 oldu. Bu rakamlar arasında en dikkat çekeni 5 CEO'nun cinsel taciz suçlamaları nedeniyle görevlerinden ayrılmasıydı. Tüm ekonomik çalkantılara rağmen sadece 1 CEO iflas sebebiyle işsiz kaldı.

Challenger, Gray and Christmas Yönetim Kurulu Başkanı Andrew Challenger, büyümenin yavaşlamasının CEO sirkülasyonunu artırdığını belirterek "Büyüme sıkıntısı çeken şirketler CEO değişikliğine gidiyor" diyor.

"Şirketler zarar ettikçe huzursuzluk başlıyor ve değişim talebi artıyor" diyen Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene de Avrupa ve ABD'de ekonomik dalgalanmalar nedeniyle CEO değişiminin hızlandığını belirtiyor.

NEDEN PATRONLA ANLAŞMAZLIK MI?

Türkiye'de de son 1 yılda en büyük 100 Capital500 şirketinin 22'sinin CEO'su değişti. Bir önceki yıla göre CEO sirkülasyonu en büyük 100 şirkette yüzde 57 arttı.

Sadece bu yılın ilk 10 ayında Turkcell, Türk Telekom, Sabancı Holding, Doğuş Holding, Garanti BBVA, Şekerbank, Eureko, Mapfre gibi pek çok büyük şirketin CEO'su istifa etti.

Krizin yanı sıra patron ve hissedarla yaşanan anlaşmazlıklar da CEO ayrılıklarını tetikledi. Doğuş ve Borusan Holding'deki gibi CEO'nun yerine aileden birinin liderliği üstlendiği durumlara daha sık rastlanmaya başlandı.

ŞERİF KAYNAR / KORN FERRY TÜRKİYE ONURSAL BAŞKANI

"CEO'LARIN ÖMRÜ YARIYA İNDİ"

"İŞ SAHALARI DEĞİŞİYOR"

CEO ayrılıklarında tüm dünyada bir hız artışı söz konusu. CEO'ların bir şirkette ortalama ömrü 10'lu senelerden 4-5'li senelere indi. Ana sebep şirketlerin iş sahalarının hızla değişmesi ve inanılmaz boyutta artan birleşmeler ve satın almalar.

SİRKÜLASYON ASYA'DA YÜKSEK

Dünyada 2000'li senelerin başında olan büyüme rakamları tarih oldu ve gelişmekte olan ülkeler hariç tüm dünyada durgunluk söz konusu. Bu da gelişmekteki ülkelerde tecrübesi olan CEO'ları ön plana çıkardı. Büyümenin en istikrarlı olduğu Asya'da çok hızlı CEO değişimleri söz konusu.

"PATRONLA ANLAŞMAK SANAT"

Patronla anlaşmak hem bir yönetici niteliği hem de bir sanatttır, ona rağmen iş yapmak imkansızdır. Ülkemizdeki şirketlerin yüzde 80'i patron şirketi olduğundan, patronla anlaşma bizde daha da önemli konuma geliyor

Heidrick & Struggles Türkiye Yönetici Ortağı Ayşegül Aydın, CEO'ların yerine patronların başa geçmesinin en önemli nedeninin erozyona uğramış kazanç seviyeleri olduğunu belirtiyor. Büyük eforların sonrasında meydana çıkan sonuçların tatmin edici seviyede olmadığını bunun patron yönetimini sonucunu doğurduğunu belirten Aydın, "Patronların yönetiminin CEO'larınkine göre daha pozitif sonuçlar üretebileceğini sanmıyorum. Ancak bu yolu deneyecek daha çok şirket çıkacak" diyor.

Unida İnsan Kaynakları Yönetimi Kurucu Ortağı Saide Kuzeyli, Türkiye'de genellikle CEO'ların emeklilik, aile, sağlık gibi nedenleri öne sürse de çoğunlukla hissedar, yönetim kurulu veya global üst yönetimce gerekli görüldüğünde görevlerini bıraktığını belirtiyor.

Assessment Systems'ın Kurucu ve CEO'su Levent Sevinç de bazı patronların kriz yönetimi gerektiren dönemlerde olası tüm riskleri kendileri alıp hata yapmadan süreci tamamlamayı tercih ettiğini belirtiyor. Sevinç, "Mevcut olağan dışı ekonomik şartlar devam ettiği takdirde, dümeni devralacak patronların sayısı artıyor" diye konuşuyor.

MURAT YEŞİLDERE

BAŞARISIZ SONUÇLAR

CEO ayrılıklarına neden olan nedenlerden biri de başarısız finansal sonuçlar. Uzmanlar da son 1 yılda artan CEO ayrılıklarını son birkaç yılda sıklıkla görülen düşük şirket performanslarına, azalan kârlılık ve büyüme rakamlarına bağlıyor.

Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere CEO değişikliklerinin son 1 yılda iyice arttığını belirterek şirketlerde yaşanan performans eksikliğinin hissedar ve yönetim kurulu seviyesinde CEO değişim talebini artırdığını söylüyor.

Yeşildere, "Giderek zorlaşan ekonomik koşulların şirket performanslarını olumsuz etkilemesi, şirket yöneticilerini kritik karar rollerinde değişime gitmeye motive ediyor" diyor.

Bu yıl, özellikle bankacılık, otomotiv ve perakende sektöründe düşen kârlar genel müdür değişikliğiyle sonuçlandı. Kârı yüzde 38 düşen Vakıfbank'ta da başarısız finansal sonuçlar genel müdür değişikliğiyle sonlandı.

Son 20 yılda 7 kez genel müdür değişikliğine giden bankada bir önceki genel müdür Emin Özcan, 1 yıl görevde kaldı ve geçtiğimiz mayıs ayında yerine bankanın bilgi teknolojilerinden sorumlu genel müdür yardımcısı Abdi Serdar Üstünsalih atandı.

Fuat Erbil'in Garanti BBVA'daki görevinden emeklilik nedeniyle istifa etmesinde bankanın net kârındaki düşüşün yanı sıra Garanti'nin iş yapış

biçimini global BBVA ile entegre etme çalışması etkili oldu.

TRANSFERLER ARTIYOR

Son dönemde, CEO değişimlerinin önemli bir nedeni de transferler... Başta kârlılık olmak üzere finansal sonuçları alarm veren şirketler çareyi rakip ya da başarılı şirketten CEO transfer etmekte buluyor. Temsa yeni CEO'su Aslan Uzun'u STFA Holding'den transfer ederken Nissan Türkiye de yeni genel müdürü Citroen Türkiye'den aldı. Polisan Holding'in yeni CEO'su ise Eren Holding'den gelen Murat Yıldıran oldu. Enerji'de en önemli transferi Gediz Elektrik yaptı. Daha önce Kadoil ve TP Petrol Genel Müdürü olan Çağdaş Demirağ'ı transfer etti.

Bankacılık ve finans sektöründe de eski şirketinden ayrılıp rakip şirkete transfer olan çok sayıda CEO var. Şekerbank eski CEO'su Servet Taze'nin 3 yıllık CEO'luğun ardından 3 hafta sonra T Bank'ın yeni genel müdürü oldu.

Saide Kuzeyli, ekonominin yerel ve global dinamiklerinin etkileri şiddetlendikçe şirketlerde hissedar, aile meclisleri ya da yönetim kurullarının CEO'ları daha fazla mucize fabrikatörleri gibi görme eğiliminde olduğunu belirtiyor. Kuzeyli, bunun da değişimi ve yeni aday arama güdüsünü tetiklediği söylüyor.

MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın da bu yıl Türkiye'de CEO sirkülasyonun yüzde 30-40 oranında arttığını belirterek sene sonunda iş sonuçlarına ve şirketlerin finansal tablolarındaki duruma bağlı olarak değişimlerin yaşanmaya devam edeceğini belirtiyor. Beklediği maaş artışını ya da primi alamayan CEO'ların ayrılma kararı alabileceğini de belirten Yalçın, "2019 sonunda ve 2020 başında bu nedenlere bağlı olarak sirkülasyonun artacağını tahmin ediyoruz. Böyle belli bir döneme bağlı yaşanan değişimler, iş dünyasında domino taşı etkisiyle yayılır" diyor.

EMEKLİLİK İSTEĞİ ARTIYOR

CEO sirkülasyonunu artıran nedenler arasında emeklilik ve kendi işini kurma da bulunuyor. Bu yıl ağustos ayında İş Bankası iştiraklerinden Anadolu Sigorta, Anadolu Hayat ve İş Faktoring genel müdürleri emekli olma talebiyle görevlerinden ayrılırken, yerlerine İş Bankası içinden yeni atamalar yapıldı. Deneyimli CEO'lar Ali Erdal Aral, Mehmet Uğur Erkan ve İlhami Koç gibi deneyimli genel müdürler kariyerlerini sonlandırıp emekliği tercih etti.

MÜGE YALÇIN

ZEYNEP KAMIŞLI SEZER
BADENOCH+CLARK GENEL MÜDÜRÜ

"YANLIŞ TRANSFERLER DEĞİŞİMİ HIZLANDIRIYOR"

NEDEN ARTIYOR?

CEO değişimlerinin artmasında doğru yapılmayan transferler önemli bir etken. Bir alanda çok başarılı olmuş bir CEO'nun aynı veya benzer alanda farklı bir yapıda görece başarısız olması şaşırtıcı değil. İşte burada kişilik özellikleri devreye giriyor. Çünkü devir "çevik ve dayanıklı" olurken, aynı şekilde "öz motivasyonu" kuvvetli olup tüm çalışanları da "motive edebilen" yöneticilerin devri.

FİKİR AYRILIKLIKLARI

İrtibatta olduğumuz CEO'ların birçoğu transferlerden dolayı değişirken, önemli bir kısmının da var olduğu yapıdaki patron veya yönetimle olan fikir ayrılıkları olduğunu görüyoruz. Bunun yanı sıra, başarısız sonuçların karşısında objektif ve adil şekilde değerlendirme yapılmayan kurumlar da olabiliyor. Bu durumda başarısızlık ilgili CEO'ya yükleniyor ve yollar ayrılıyor.

CEO ayrılıklarında kendi işini kurma veya danışmanlık yapma arzu da CEO ayrılıklarının artmasına neden oluyor. Son dönemde kendi işini yapmaya yönelen CEO'lardan arasında Turkcell'i 4 yıl yöneten Kaan Terzioğlu yer aldı.

Geçtiğimiz temmuz sonunda 3 yıldır yürüttüğü CEO'luk görevinden istifa eden Türk Telekom eski CEO'su Paul Doany de enerji alanındaki girişimi ve melek yatırımcılık yaparak devam eden CEO'lar arasında yer alıyor.

Yabancı şirketlerdeki CEO değişimleri ise expat yöneticilerin en fazla 2-3 yıllık kontratlarla çalışmasından ve bu süre dolduğunda başka bir ülkeye atanmasından kaynaklanıyor. 2016'dan sonra çok sayıda expat yöneticinin ülkesine döndüğünü ve son 3-4 yılda expatların yerini alan Türk CEO'ların atandığını söyleyen Müge Yalçın, "Çok uluslu şirketlerde bölgesel görevlere atanan ya da yurt dışına yerleşmeye karar veren Türk CEO'ların yerine yeni yöneticiler atandı" diyor.

DAMAT

www.damattween.com

ADNAN VURAL / DIGITAL PLANET YÖNETİM KURULU BAŞKANI

BÜYÜK DÖNÜŞÜM

E-dönüşüm hizmetleriyle şirketler, finansal süreçlerini hızlandırırken maliyetlerini de azaltıyor. Türkiye ekonomisinin yüzde 90'ının e-dönüşümle elektronik sisteme taşındığını görüyoruz. Digital Planet sektörünün öncü şirketlerinden biri. Türkiye'de e-fatura dönemini de başlatan ve pek çok ilke imza atan Digital Planet'in yönetim kurulu başkanı Adnan Vural ile gündemini konuştum. Vural, e-dönüşüm çalışmalarını şöyle anlatıyor:

70 BİN YENİ GEÇİŞ

"Digital Planet, yıllık 1 milyar e-fatura hacmiyle sektörde en büyük oyuncu konumunda. Bugüne kadar sistemimize kayıtlı e-fatura adedi ise 6 milyar. Temmuz ayı itibarıyla mevcuda ek olarak 70 bini aşkın şirketin e-faturaya geçeceğini öngörüyoruz. İşte bu geçiş süreçlerinde şirketlerin dikkat etmesi gereken çok önemli iki husus var: İlki finansal konuların ve kişisel verilerin söz konusu olduğu 'veri güvenliği', diğeri ise uzman iş ortaklarıyla çalışmaları.

GÜVENDE OLMALI

Şirketin ticari varlık nedeni olan faturalarının veri gizliliği açısından güvende olmaması kurumun bütün operasyonlarını etkiler. Bu nedenle kurumların e-dönüşüm süreçlerinde kendilerine sunulan vaatleri çok iyi okuması gerekir. Türkiye'de kesilen faturaların yüzde 70'ine sahip bir kurumun yönetim kurulu başkanı olarak bunun altını çiziyorum. Sistemimizde bulunan verilerin güvenli şekilde saklanmasını ve kullanılmasını sağlıyoruz. Faturanın kurumun muhasebe sistemine entegre olması aynen bir evlilik gibidir, fatura sisteminizin muhasebe sisteminizle birebir uyumlu olması gerekir.

EN BÜYÜK PLATFORM

Güven konusu çok önemli. Bugün tüm sektörlerden 12 binden fazla şirkete, özel yaklaşımla hizmet sunuyoruz. Türkiye'nin en büyük e-Fatura platformuyuz, Avrupa'da ilk 3'te yer alıyoruz. İşimiz sadece fatura kesen bir yazılım sistemi sunmak değil. Bizim için Ar-Ge, müşterilerimizin içinde bulundukları finansal koşulları bir veriye dönüştürmek ve bu verilerle işlerini geliştirecek veri yönetim sistemlerini kurgulamak demek."

NE BAŞLATTIM? EMEK YURDANUR / BOYNER GRUP CHRO

"DIGILAB İLE GELİŞİMİ DESTEKLİYORUZ"

Boyner Grup, Türkiye'de dijitalleşmeye liderlik eden gruplardan biri. Şirketin İK süreçleri de bu anlamda öncü. Boyner Grup CHRO'su Emek Yurdanur, şöyle anlatıyor: Boyner Grup'ta insan kaynakları olarak çalışanlarımızla ilgili sahip olduğumuz verileri analiz ederek şirketin genel stratejisi ve işleyişine katkıda bulunuyoruz. Doğru, hızlı ve güvenilir kararlar alıyoruz.

DIGILAB DESTEĞİ

2018 sonunda kurduğumuz Boyner Grup Akademi'nin dört ana okulundan biri de DigiLab... DigiLab şirketlerimizi perakende sektöründe gelişen teknolojilerle ilgili bilgi sahibi yaparken aynı zamanda hem şirket içi iletişim hem eğitim ve gelişim konularında destekliyor. Grup şirketlerimizin Türkiye'nin dört bir yanında mağazaları var. Bu büyük coğrafyada bilginin güncel, konsantre ve hızlı bir şekilde tüm çalışanlarımıza ulaşması için bu yıl yeni LMS platformunun lansmanını yaptık.

YENİ NESİL DENEYİM

Karma eğitim modelini benimsediğimiz akademimizde hem online hem offline içerik üreterek çalışanlarımıza yeni nesil bir öğrenme deneyimi sunuyoruz. Platformda bulunan sosyal iletişim gruplarında ise Hatay'daki bir çalışanımız Trabzon'daki başka bir çalışanımıza destek olarak verimliliğimizi artırabiliyor.

TIGER EYE

Şirketimiz Ar-Ge departmanı tarafından geliştirilen yeni mobil uygulamamız Tiger Eye, insan kaynakları süreçlerimizin çok daha verimli ve güvenilir olmasını sağlıyor. Bu uygulama, mağazalarda çalışan ekiplerimizin etkin çalışma saatleri optimizasyonundan, satış hedeflerinin anlık takibine kadar birçok alana hizmet ediyor. Yine başka bir uygulamamız olan 'Asistanım' ise müşterilerimizin alışveriş deneyimini mükemmelleştirirken anlık stok kontrolü ve dijital ödeme sistemleriyle çalışanlarımıza da önemli destek veriyoruz."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

TRENDLER

SERHAT KAHRAMAN / *ERKA GRUBU CEO'SU*

TURİZMDE YAPAY ZEKA DÖNEMİ

Bir yıl önce Erka Turizm'in kullanıma açtığı Bizigo.com turizmde dijitalleşmenin geldiği son nokta açısından oldukça değerli bir örnek. Bizigo, inovatif bir yaklaşımla ve teknolojik altyapısıyla kurumsal seyahat ve toplantı yönetimi alanında yapay zeka tabanlı yeni bir hizmet sağlıyor. Gerçek zamanlı online uçak bileti, otel rezervasyonları, raporlama, vize bilgileri, araç kiralama, transfer ve toplantı planlama gibi bir kurumun tüm ihtiyaçlarını tek platformda çözebilen Bizigo.com, bu anlamda bir ilki gerçekleştirdi. Erka Grubu CEO'su Serhat Kahraman, şöyle anlatıyor:

KOLAY, UCUZ VE HIZLI

"Ar-Ge merkezi faaliyetlerimiz teknolojinin değişik yelpazelerinde özellikle büyük veri, sektörel bulut tabanlı yazılımlar, akıllı uygulamalar, yapay zeka uygulamaları, makine öğrenmesi ve veri madenciliği alanlarında araştırma geliştirme yapıyor ve ürün çıkarıyor. Bizigo ile uçak bileti, konaklama ve toplantı organizasyonlarını tek portal üzerinden şirketlere özel kurgulanmış politikalarla kolayca planlayabiliyoruz. Bu anlamda şirketlere kullanım kolaylığı, maliyet ve zaman tasarrufu sağlıyor.

HEDEF İHRACAT

Turizmde yapay zeka gibi konulara odaklanarak yeni projelere imza atıyoruz. Oluşturduğumuz teknolojimizi 2021'de ihraç edeceğiz. Şu an pazar araştırmaları yaptırıyoruz. ABD'de bulunan rakiplerimiz de aynı şekilde Avrupa pazarına farklı ortaklıklarla girmeye çalışıyor. Yapacağımız katma değerli teknoloji ihracatı hem ülkemize döviz kazanımı sağlayacak hem teknolojimizi kullanacak global ölçekli şirketlere ülkemizin yazılım anlamındaki gücünü gösterecek."

ÖNERİ PANOSU

KUDRET TÜRK
APSİYON KURUCU ORTAĞI VE CEO'SU

"YAŞAM ALANLARINI YÖNETMEK KOLAYLAŞTI"

"Türkiye'nin konut anlayışında 2000'li yılların başından itibaren önemli bir değişim yaşanmaya başladı. Dijital dönüşümün sağladığı verimlilikle tanışmakta güçlük çeken site yönetimleri, bilgi işlem teknolojileriyle birkaç saniyede çözülecek işlere günler harcıyordu. 2009 yılında buna uygun bir çözüm geliştirdik ve 2012 yılında Apsiyon'u kurduk. Apsiyon apartman, site, rezidans, iş merkezi ve plaza gibi farklı amaç ve ölçekteki çok üyeli yaşam alanlarının yöneticileri için dijital asistanlık yapan, üyelerinin yaşadıkları alanın en üst seviyede tadını çıkarmalarını sağlayan bir online platform. Apsiyon'da aidat, tahsilat, takip ve raporlama şeklinde dört ana başlık altında, sitelerin finans süreçlerini buluta taşıdık. Her türlü siteye dijitalleşmeden faydalanmalarını öneriyoruz."

UĞUR ÇALIKOĞLU
PAZARIUM KURUCUSU

"SOSYAL MEDYAYI ETKİN KULLANIN"

Hazır giyim, global ölçekte hızla büyümekte olan e-ticaretin en popüler ve kârlı pazarlarından biri. Muhafazakar moda, giyim sektörünün özellikle ülkemizde çok rağbet gören bir alt kategorisi. Bugün bu ürünlerin geniş kitlelerce keşfedilmesinde dijitalleşmenin, başka bir deyişle online mağazaların payı büyük. Uğur Çalıkoğlu tarafından kurulan Pazarium da Türkiye'de online tesettür giyim mağazası dendiğinde akla gelen ilk isimlerden. Çalıkoğlu, bu alanda başarılı olmak isteyenlere önerilerini şöyle anlatıyor: "Bugün 500 bini aşkın aktif üye sayısına ulaşmamızda en önemli etkenler, e-ticaret pazarındaki büyük potansiyeli doğru yatırımlarla değerlendirebilmiş olmamız ve bugün markaların kullanıcı kitlelerini ellerinde tutabilmesi için olmazsa olmaz olduğu söylenebilecek sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanabilmek. Dijitalleşmenin avantajlarını kullanmayı bilin."

2020'de kurum ve şirket bünyesindeki tüm işlerin yüzde **83**'ü bulutta yürütülecek.

Şirket veya tesislerin fiziksel sınırları içinde gerçekleşen işlerin bugün yüzde **37** olan payı, 2020'de yüzde **27**'ye gerileyecek.

Kaynak: LogicMonitor Cloud Vision 2020: The Future of the Cloud Araştırması

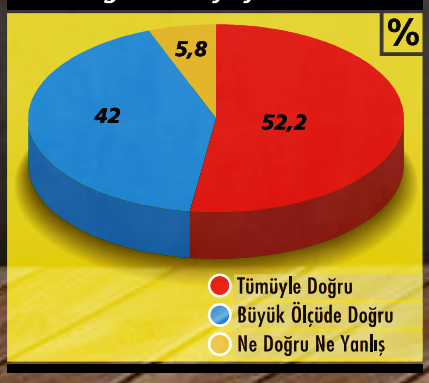
CEO'LAR MUTLU MU?

LİDERLER ÇALIŞANLARA GÖRE DAHA MUTLU!

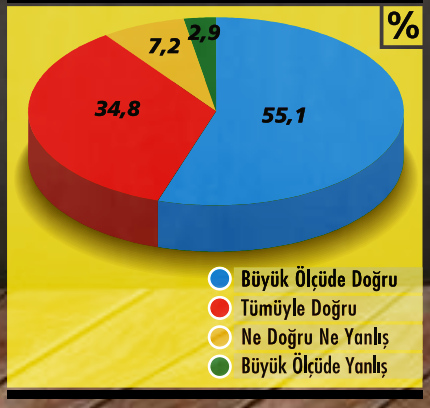
ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

"Happiness at work" kitabının yazarı Jessica Pryce Jones, kişinin iş yerine ve kendine katkı sağlayan şeyin, işine yönelik uzun vadeli mutluluk hissi taşıması olduğuna dikkat çekiyor. University of Pennsylvania (PennCLO) yönetici doktora programının direktörü Annie McKee de işinde mutsuz olan insanların iş yerine ekstra değer sağlamadıklarını ve kendi organizasyonlarını ve dolayısıyla bütün ekonomiyi olumsuz etkilediklerini söylüyor. Heidrick & Struggles'ın Türkiye ortağı Kaan Otçu, "Liderler mutsuz ise

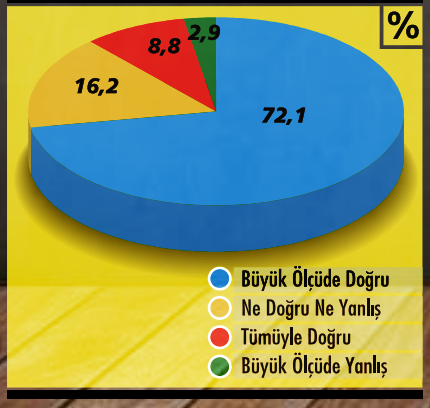
Şirket olarak yarattığımız değer ve elde ettiğimiz sonuçlardan gurur duyuyorum



Yönetim kurulu/şirket sahipleri bana destek oluyor ve kendimi güvende hissetmemi sağlıyor

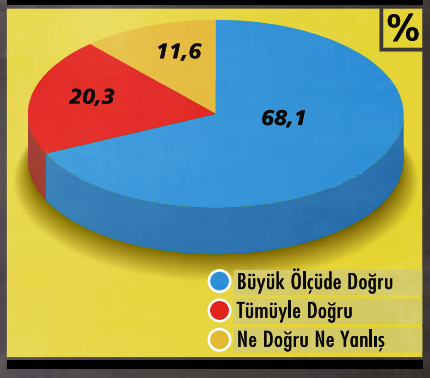


Bana doğrudan rapor veren yöneticilerin iş yapma biçimlerinden memnunum



"Mutlu CEO, mutlu şirket". Tüm yönetim danışmanlarının üzerinde uzlaştığı ortak slogan bu... Zorlu rekabette büyüme hedeflerine koşarken zihnen rahat ve pozitif olmak hem iyi iş sonuçlarına hem de mutlu bir çalışma ortamına neden oluyor. Peki, Türkiye'deki üst düzey yöneticiler ne kadar mutlu? Hangi koşullarda rahat çalışıyorlar? Bu konuyu hem CEO'larla birebir konuştuk hem de gerçekleştirdiğimiz anketle 7 temel faktörde iş yerindeki memnuniyet durumlarını anlatmalarını istedik. İşte uzmanların da değerlendirmeleriyle "kaptan köşkünde mutluluğun resmi"...

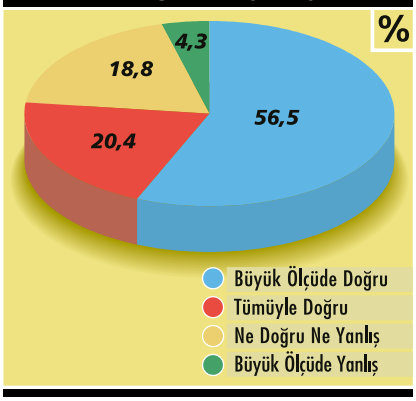
Geniş yetki ve sorumluluklarım sayesinde tüm potansiyelimi kullanabiliyorum



durum daha vahim; liderin olumsuz bakış açısı çalışanların duygu durumunu ve performansını da olumsuz yönde etkiliyor" diyor.

Kısaca çalışanların yaşam kalitesi, işin kalitesini de belirliyor. Bu yüzden iş yeri son dönemde sadece kişisel gelişim kitaplarının değil, yönetim biliminin de konusu oldu. Mutluluk ölçen araştırmalar yayınlandıkça da iş yerinde saadetin kaynağının ilk akla gelen yerlerde olmadığı ortaya çıktı. Nisan 2019'da ABD'de yapılan CNBC/Survey Monkey İş-yeri Mutluluk Endeksi'nin sonuçları bunun en güncel kanıtı… Şöyle ki, yaklaşık 9 bin beyaz yakalı profesyonele iş yerinde mutluluğunu belirleyen faktörleri 20 üzerinden puan vererek sıralamaları istendiğinde en öne çıkan 15 puanla "anlam arayışı" oldu. Bunu sırasıyla "işe katkı sağlayabilmek" ve "otonomi/hareket serbestliği" (her ikisi de 15 puan) takip etti. "Ücret" ise iş yerinde mutluluğu sağlayan faktörlerde 20 üzerinden 13 puanla ancak 4'üncü sırada yer aldı. Aynı ankette "İşinizde mutlu musunuz" sorusuna katılımcıların yüzde 85'i "Oldukça" ya da "Çok mutluyum" yanıtını vermiş. SurveyMonkey Baş Araştımacısı Jon Cohen, şu uyarıyı yapıyor: "Çalışanların çoğu işlerinden memnun görünse de mevzu insanların işleriyle nasıl bir bağ kurduğuna gelince pek çok olumsuzluk su yüzüne çıkıyor. Şirketler harika insanları tutmak istiyorsa onları neyin mutlu ettiğine odaklanmalı."

Şirkete sağladığım katkının karşılığını (ücret, prim vb.) tam olarak aldığımı düşünüyorum



CEO'LAR MUTLU

Beyaz yakalı profesyonelden C seviyeye geçildiğinde "görünen mutluluğun" çok daha arttığı anlaşılıyor. Zira ekonomik trendleri izleyen Blithe Enstitüsü'nün 2018'de yaptığı global bir araştırmaya göre ortalama bir CEO, ortalama bir çalışandan 270 kat daha mutlu. Ancak biz yine de Cohen'in uyarısını dikkate aldık. Galatasaray Üniversitesi Liderlik Araştırma Ve Uygulama Merkezi Müdürü Prof. Dr. Türker Baş'ın katkılarıyla belirlenen, yönetici mutluluğu için kritik ana başlıklarda (Yetki Ve Sorumluluk, Değer ve Sonuçlar, Yönetimin Desteği, Astların İş Yapma Biçimi, Ücret-Prim, Yan Haklar, İş/Özel Yaşam Dengesi) Türkiye'deki CEO'ların mutluluk düzeyini araştırdık. Ayrıca onlara, "İş yerindeki mutluluk seviyenizi en çok ne düşürür" diye sorduk.

Capital'in 136 CEO ve yönetim kurulu başkanıyla yaptığı anket, aslında CEO'ların genelde durumlarından memnun olduğunu ortaya koyuyor. Zira, "Genel olarak değerlendirdiğimde mutlu bir iş yaşantısına sahip olduğumu söyleyebilirim" diyenlerin oranı yüzde 92,8.

Peki "görünen mutluluğun" arka planında neler var? Anket sonuçları iş yeri mutluluğunu belirleyenler arasındaki "değer ve sonuçlar" bacağının, yani "anlam arayışı ve başarının" CEO'lar için

ANKET NASIL HAZIRLANDI VE NE SONUÇLAR ÇIKTI?

- CEO Mutluluk Anketi adlı çalışmamıza katılan 136 yöneticinin yüzde 70,3'ü CEO, yüzde 7,8'i yönetim kurulu başkanı, yüzde 21,9'u ise her iki görevi birden yürütüyor.
- Katılımcıların yüzde 49'unun görev yaptığı şirketin cirosu 1 milyar TL'nin üzerinde, yüzde 13'ünün 500 milyon TL-1 milyar TL arasında, yüzde 26'sının 100 milyon TL-500 milyon TL arasında, yüzde 12'sinin ise 100 milyon TL'nin altında.
- Ankete katılan CEO'ların yüzde 92'sinin iş yaşantısından genel olarak memnun.
- İş-özel yaşam dengesi kuramamak CEO'ları en fazla mutsuz eden konu. CEO'ların üçte biri iş-özel yaşam dengesi kuramamanın üzerlerinde ciddi bir baskı oluşturduğunu ifade ediyor.
- CEO'ların yüzde 94'ü yaratılan değer ve elde edilen sonuçlardan duyulan gurur hissiyle mutlu olduklarını söylüyor.
- Ücret/prim ve yan haklar CEO'larda mutluluğun en düşük olduğu konular arasında. CEO'ların dörtte biri kendine sunulan ücret ve yan haklardan memnun değil.
- Üst yönetimin desteğinden mutlu olan CEO'ların oranı yüzde 89 iken, konu CEO'nun astlarının iş yapma biçimlerine geldiğinde bu oran yüzde 80'e düşüyor. Bu oranlar Türkiye'de CEO'ların astlarından çok üstleriyle daha iyi ve tatmin edici ilişkiler kurduklarını gösteriyor.
- Yaklaşık 10 CEO'dan 1'i yetki ve sorumluluk kısıtlamaları nedeniyle tüm potansiyelini kullanamadığını ifade ediyor.

en tatmin edici kriter olduğunu gösteriyor: "Şirket olarak yarattığımız değer ve elde ettiğimiz sonuçlardan gurur duyuyorum" diyenlerin oranı yüzde 94,2.

PICASSO YAKLAŞIMI

DERYA MATRAŞ

Facebook Türkiye Ülke Direktörü Derya Matraş bu isimler arasında… Matraş profesyonel mutluluğunu "anlam" üzerinde açıklarken ünlü ressam Pablo Picasso'ya referans veriyor:

"Picasso hayatın amacını iki parça olarak görüyor: 'Hayatın anlamı kendi yeteneğini bulabilmek, hayatın amacı ise bunu insanlığa verebilmek.' Facebook gibi 'insanlara topluluk oluşturma gücü vermeyi' kendine misyon edinmiş bir şirketin Türkiye direktörü olarak, bu amacıma ulaşmaya bir adım yaklaştığımı düşünüyorum. İşim gereği her gün platformlarımız sayesinde hayallerini gerçeğe dönüştürmeyi başarmış, ideallerine ulaşmış, kendi alanlarında farkındalık yaratan kadınların, işletmecilerin, toplulukların, insanların hikâyeleriyle karşılaşıyorum. Bu ilham verici hikâyelerin bir parçası olabilmek, insanların hayatlarına bir şekilde dokunuyor olmak tarifsiz bir duygu."

BAŞARI ŞART MI?

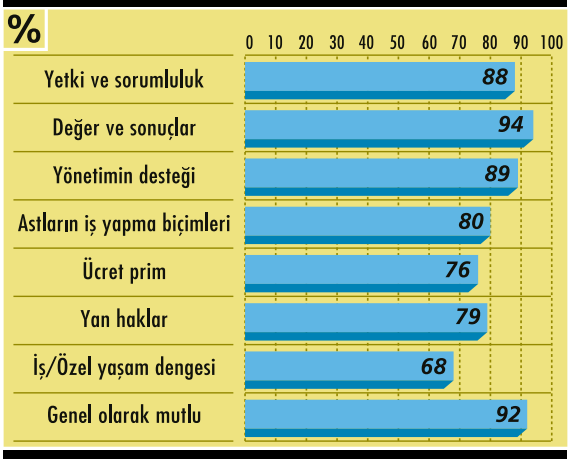
Değerler tabii ki CEO'lar için çok önemli ama kusursuz mutluluk için ölçülebilir sonuçlar yaratarak başarılı olmaları da şart. Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Murat Yeşildere CEO'ları mutsuz eden faktörlerden bahsederken, "Listenin başında başarısızlık yer alıyor" diyor ve şöyle devam ediyor: "Başarının göstergeleri büyümeden kârlılığa, tanınırlıktan tercih edilen bir işveren olmaya kadar gidiyor."

Lila Group CEO'su Alp Öğücü için anlam ve başarı arayışı beraberce mutluluğun formülünü oluşturmuş. Öğücü, "kurumsal değerlerle büyüyebilmenin" kendisi için nasıl mutluluk yarattığını şöyle anlatıyor: "Şirket değerlerimizin sahiplenilerek, bunların yaşandığını ve yaşatıldığını hissetmek

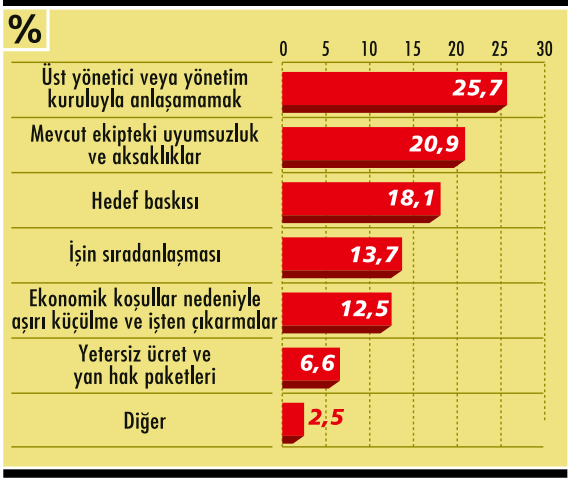
ALP ÖĞÜCÜ

NECAT ALTIN

7 temel faktörde mutluluk düzeyleri



CEO ve C level yöneticilerin mutluluğunu düşüren 6 faktör



ayrı bir motivasyon kaynağı. Tüm bunlar neticesinde gelen büyüme, ülkemiz, şirketimiz ve çalışanlarımız için yaptığımız yatırımların geri dönüşü olduğunu görmek anlam katan şeyler. Bunların eksik kalması ise tam bir mutsuzluk kaynağı…"

Zorlu Tekstil Grubu Başkanı Necat Altın ve Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane de öne başarı şartını koyanlardan… Altın, "İş yerindeki temel mutluluk kaynaklarımdan en önemlileri tabii ki üretmek, başarılı ve tatmin edici iş sonuçlarına ulaşmak" diyor. Nane için ise konu çok net: "İş hayatına başladığım ilk günden bu yana daima başarıyı yakalamaya odaklanan bir profesyonel oldum. Bu sebeple profesyonel olarak mutlu olmak için benim en büyük faktörüm ekibimle birlikte her gün yeni başarılara imza atmak" diyor.

YÖNETİM DESTEĞİ ÖNEMLİ

Anket sonuçlarına bakıldığında mutlulukta "yönetim desteği" bacağının da CEO'lar için oldukça kritik olduğu görülüyor… Çünkü anketimize katı-

lan CEO'lar "İş yerinde mutluluğunuzu en çok ne baltalar" sorumuza ilk sırada "Üst yönetici veya yönetim kuruluyla anlaşamamak" (yüzde 25,7) yanıtını veriyor.

Uzmanlar da aynı görüşü paylaşıyor. Boyden Türkiye ve Azerbaycan Başkanı Özlem Ergun "Yönetim Kurulu üyeleri veya patronlarla iletişim eksikliği, takdir edilmemek, verilen sözlerin tutulmaması, şirket anayasasının yönetim kurulu veya patronlar tarafından yok sayılması yöneticilere müthiş mutsuzluk verir" diyor.

Benzer şekilde Otokoç Otomotiv Genel Müdürü İnan Ekici, mutluluğu için uyguladığı stratejinin

İNAN EKİCİ

tüm iş paydaşlarınca takdir edilmesinin önemine dikkat çekerken, sermayedarlar için ayrı bir başlık açıyor ve şunları söylüyor: "Bir sermayedar, hissedarı olduğu işletmenin gücünün gittikçe arttığını, koyduğu sermayenin reel olarak büyüdüğünü görüyorsa kurumla ve kadrolarla duygusal ve düşünsel boyutta bütünleşir. Bu bütünleşme kurumun yaşamsal sürdürülebilirliğinin temel itici gücüdür. Bu yüzden tüm sermayedarlar için maddi ve manevi değer yaratabilmek de beni çok mutlu eder."

İNİSİYATİF MUTLULUĞU ARTIRIR MI?

"Yetki ve sorumluluklar" yani rahatça inisiyatif alabilme de iş yeri mutluluğunun bir diğer belirleyici ayağı. MY Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, sorumluluğu tümüyle üstlenmenin CEO mutluluğunun merkezinde olduğunu söylüyor. Nedenini de şöyle açıklıyor: "Üst düzey yöneticiler çoğunlukla hırslı ve iddialı büyük başarılara imza atmak isteyen kişiler. Bu nedenle patronlarının yönetim süreçlerine müdahil olmaması onlar için önem taşıyor. Özetle hem davulun hem de tokmağın kendi ellerinde olmasını istiyorlar ki sonuç alabilsinler."

Anket sonuçlarından anlaşılıyor ki CEO'lar bu konuda da memnun. Çünkü "Geniş yetki ve sorumluluklarım sayesinde tüm potansiyelimi kullanabiliyorum" diyenlerin oranı yüzde 88,4. UiPath Avrupa Başkan Yardımcısı Tansu Yeğen rahatça insiyatif alabilmenin CEO mutluluğu için en önemli şart olduğunu şu açıklamasıyla teyit ediyor: "Genelde liderler kendilerine yön verecek bir grup insanın olmasını tercih eder. Ama o grubun da arkalarında olduğunu bilip kendileri bütün inisiyatifleri alıp ilerlemek isterler. Çünkü temsil ettiği kurumun başarısızlığında cezalandırılacak olan kişi liderdir. O yüzden lider kendi kaderini belirlerken tabii ki kendi kararlarını alıp bunları işletmek ister."

ASTLARDAN MEMNUNİYET FAKTÖRÜ

CEO'larımız üstlerinin tavrından memnun, peki astlarıyla ilişkilerde durum ne? Anket sonuçlarına göre patronları kadar olmasa da çalışanlarından da memnunlar. "Bana doğrudan rapor veren yöneticilerin iş yapma biçimlerinden memnunum" diyenlerin oranı yüzde 80,9.

Mevcut durum memnuniyet verse de CEO'lar için ekip konusu hep bıçak sırtında... Zira "Mevcut ekipteki uyumsuzluk ve aksaklıklar"ın (yüzde 20,9) iş yerinde mutluluklarını azaltan en önemli ikinci faktör olduğunu söylüyorlar.

PROF. DR. TÜRKER BAŞ / GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ

ŞİRKET BÜYÜDÜKÇE ÜCRET MUTLULUĞU ARTIYOR

CEO Mutluluk Anketi'nin soru formunu hazırlayan ve sonuçları varyans analiziyle inceleyen ve CEO'ların mutluluk düzeylerinin pozisyonlarına ve şirketlerinin ölçeğine göre farklılaşma durumunu ortaya koyan Galatasaray Üniversitesi Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Prof. Dr. Türker Baş'ın anket sonuçlarına ilişkin yorumları ise şöyle:

- **"Yetki ve sorumluk ve üst yönetimin desteği" konularında mutluluk düzeyinin küçük ölçekli şirketlerde daha fazla olduğu görülüyor. Bu maddede mutluluk düzeyi 500 milyon TL ciroya kadar düşüş gösterirken, sonra tekrar artışa geçiyor.**
- **"Üst yönetimin desteğinden duyulan mutluluk" ise şirketin ölçeğine bağlı olarak doğrusal bir artış gösteriyor.**
- **"Üretilen değer ve sonuçlardan duyulan memnuniyet" maddesinde 500 milyon TL ciroya kadar yüzde 100 mutluluk gözlenirken, ciro 500 milyon TL'nin üzerine çıktığında bu faktörden mutlu olan CEO'ların oranı yüzde 85'e düşüyor.**
- **"Ücret/prim ve yan haklar" konusunda YKB'ler, CEO'lara göre belirgin bir şekilde daha mutluyken, şirketlerin ölçeği arttıkça ücret ve yan haklardan duyulan mutluluk düzeyi de paralel olarak artış gösteriyor.**

Gizemli Yolculuk

Divan'ın 2020 Yılbaşı Koleksiyonu ile
sevdiklerinize hayallerin ötesinde bir dünya hediye edin.

• Metal Kulplu Metal Hazneli Ahşap Çanak • 1000 g Selection Box
• 750 g Madlen • 200 g Pralin • 300 g Çikolata Kaplı Krep • Chocofresh Erik
• Çerez Fıstık • Büyüteç • Cam Hazneli Mum • İkili Fotoğraf Çerçevesi
• Direksiyon Saat • Dekoratif Araba • Yılbaşı Topları ve Süsü

/ divanpastaneleri
www.divanpastaneleri.com.tr

divan
Istanbul 1956

CEO'LARI NE MUTSUZ EDER?

SAİDE KUZEYLİ / Unida Danışmanlık Kurucu Ortağı:
En büyük huzursuzluk üst yöneticinin işine gereksiz müdahaleler yapılması, insan kaynakları yönetimine karışılması (nepotizm, ayrımcılık talepleri, meritokrasi ilkelerinin göz ardı edilmesine neden olunacak istekler gibi), başarılarda takdir edilmeme ve başta verilen sözlerin tutulmamasından kaynaklanıyor.

LEVENT SEVİNÇ
Assessment Systems'ın Kurucu CEO'su:
Üst düzey yöneticiler kurum kültürü ile kendi vizyon ve yönetim anlayışları uyuşmadığında mutsuz oluyor. Örneğin yenilikçi, çevik karar veren, sonuç odaklı bir yöneticinin, geleneksel bir yönetim anlayışına sahip, hiyerarşinin yoğun olduğu bir kurumda mutlu olma şansı oldukça düşük.

HRM Danışmanlık Genel Müdürü Bürge Atalay, "Organizasyon içerisinde tüm ekibin aynı amaç ve vizyon doğrultusuna hareket etmesi lider için kuşkusuz bir tatmin ve mutluluk unsuru" diyor. Prometeon Türkiye, Orta Doğu, Afrika, Rusya, Orta Asya ve Kafkaslar CEO'su Alp Günvaran da aynı görüşte… Günvaran, "Aynı hedefe koşan, güvenilir bir ekiple çalışmak ve ekibimin işini kendi işi gibi sahiplenmesi benim için çok önemli bir mutluluk ve gurur kaynağı" diyor.

KAOS VE ENERJİ VAMPİRLERİ

Benzer şekilde Samsung Electronics Türkiye Başkanı Daehyun Kim için de çalışma arkadaşları mutluluğu için belirleyici… Kim, iş ortamında kendisini en çok mutsuz edenin "enerji vampirleri" olduğunu söylüyor: "İş ortamında iyi insanlarla çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum. Bu durum yapılan işte iyi bir sonuç ve beraberinde eğlence getiriyor. İş ortamında enerjinizi sömürecek birini gördüğünüzde bu tam bir trajedi oluyor."

Yönetim ekibi arasındaki "güven ve açık iletişim" de CEO'nun profesyonel mutluluğu için çok önemli… Kibar Holding CEO'su Haluk Kayabaşı rakamsal hedeflere ulaşılamaması kadar iş yerinde güven, sevgi ve samimiyet yoksunluğunun getirdiği kaos ortamının da üst düzey yöneticileri "kötü hissettiren durumlar" olduğunu söylüyor. GittiGidiyor Genel Müdürü, eBay MENA Bölge Direktörü Öget Kantarcı da "Birbirinden beslenen ve birbirine güvenen bir ekiple çalışmanın" profesyonel tatminin en önemli faktörü olduğu vurgusunu yapıyor.

BÜRGE ATALAY

ÖZLEM ERGUN

Odeabank CEO'su Mert Öncü ise "Biz insanların çok yaratıcı olmasını istiyoruz. Yaratıcı olması için de korkmaması, rahatça konuşması gerekiyor. Takımla iletişimde bir sıkıntı varsa beni o mutsuz eder" diye konuşuyor.

HEDEF BASKISININ ETKİSİ

Ankette yöneticilerden "İş yerindeki mutlu olmanın sırrı size göre nedir" sorusuna bir cümleyle cevap vermelerini istediğimizde çoğunluğu, "Erişilebilir, gerçekçi, net-ölçülebilir hedefler" demiş. HRM Danışmanlık Genel Müdürü Bürge Atalay, CEO'lar için bu konunun büyük bir stres kaynağı olduğunu anlatıyor. Olası sonuçlarını ise şöyle özetliyor: "Üst düzey yöneticiler şirketlerine katma değerlerinin hangi oranlarda olduğuna çok dikkat eder. Sonuç odaklı olmayan stratejiler, hedef-performans göstergeleri genelde üst düzey yöneticilere mal edilir. Bunların olası negatif sonuçları ise üst düzey yöneticinin başarısız hissetmesine dolayısıyla mutsuzlaşmasına sebep oluyor. Bu mutsuzluk üst düzey yöneticinin verimsizliğine hatta işinden vazgeçmesine dek uzanan negatif sonuçlar doğurabiliyor."

Hafele Türkiye İcra Kurulu Başkanı Hilmi Uytun, yöneticilerin zaten kontrol dışı gelişmeler nedeniyle sık sık mutsuz olabildiğini söylüyor: "Etki alanı dışındaki temel değişmelerin işe verdiği zarar yöneticiler için önemli bir mutsuzluk kaynağıdır. Örneğin yeni bir kanun, kurlardaki/faizlerdeki öngörülmemiş ani değişiklik... Bu gibi deneyimleri yaşadıkça liderler daha temkinli olmanın anlamını daha iyi anlayacaklardır."

Ankete sonuçlarına baktığımızda "ücret/prim ve yan haklar" konu başlıkları arasında yüzde 76,8 ve yüzde 79,5 ile CEO'ların "görece az" mutlu olduğu konular olarak ortaya çıkıyor. Buna rağmen "ücret ve yan haklar" konusu CEO'ların mutluluk ajandasında epey geride kalıyor. Hatta "Ekonomik koşullar nedeniyle gerçekleşen zorunlu işten çıkarmalar" (yüzde 12,5) CEO'ları mutsuz eden maddeler sıralamasında "Yetersiz ücret ve yan hak paketleri"nin (yüzde 6,6) önünde yer alıyor. Zorlu Tekstil Grubu Başkanı Necat Altın'ın şu sözleri bunu doğruluyor: "Beni iş yerinde en çok mutsuz eden durum, işlerin kötü gittiği zamanlarda; 'Ya evine aş götüren çalışanların işini kaybetmesine engel olamazsam' duygusu oluyor." C

Derby / Mirco Crossato

Derby'nin hikayesi için kodu okutunuz.

TEPTA AYDINLATMA

www.tepta.com

Nispetiye Mah. Aytar Cad. No: 24 Kat: 1-2-3 1.Levent - İstanbul / 0212 279 29 03

DISNEY CEO'SUNDAN LİDERLİK DERSLERİ

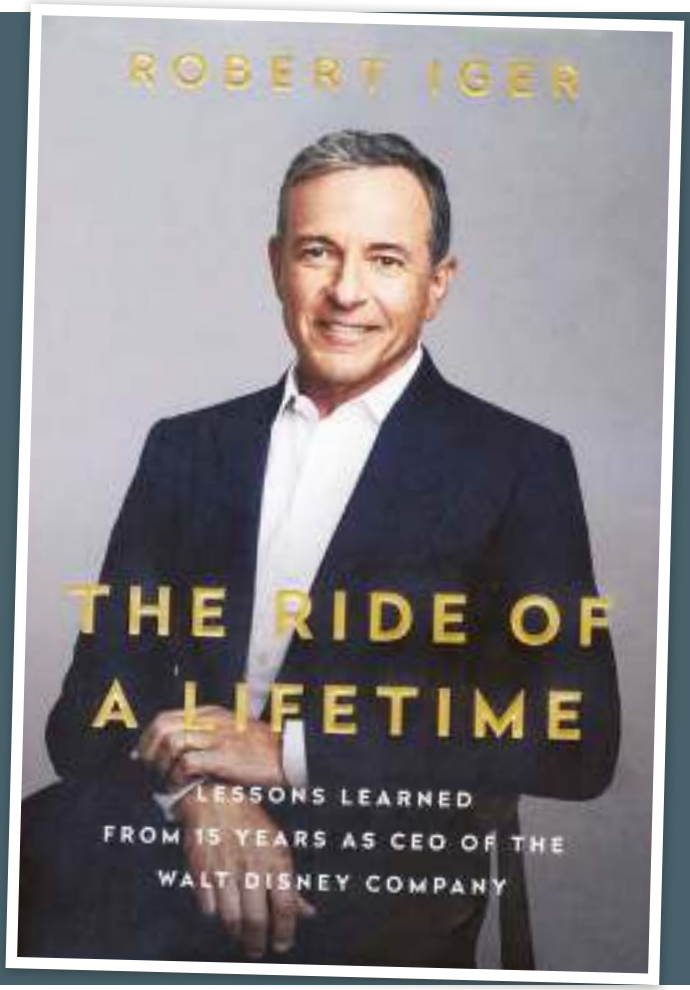
1 İLK MENTORUM

Yayıncılık kariyerime 1 Temmuz 1974'te ABC Televizyonu'nda stüdyo süpervizörü olarak en alt basamaktan başladım. Haftalık 150 dolara tüm ayak işlerini yapan yarım düzine insandık. 1974'ün sonbaharında bana, ABC'nin Madison Square Garden'dan canlı yayınlayacağı Frank Sinatra konserinde sahada stüdyo süpervizörlüğü görevi verildi. Şovun prodüktörü ABC Sports kanalının efsane yöneticisi Roone Arledge idi. Konserden bir gece önce Roone iki saatlik provayı seyretti ve konsere 24 saatten az kala set, sunum, ışıklandırma dâhil her şeyi yeniden tasarladı. Sonuç harikaydı. Roone "yeterince iyi"yi asla kabul etmiyordu.

Sinatra konserinde tanıştığım biri aracılığıyla 1 ay sonra ABC Sports'ta stüdyo operasyonları süpervizörü olarak işe başladım. 70'ler ve 80'lerin başında ABC Sports kanalın en kârlı bölümüydü ve merkezde Roone Arledge vardı. Tarihte hiç kimse onun kadar spor yayıncılığı deneyimini değiştirmemişti. Sadece oyun yayımlamadığımızı, aynı zamanda hikâyeler anlattığımızı biliyordu. Roone işi radikal bir şekilde değiştirmek için teknolojik gelişmeleri kucaklayan ilk kişiydi. Ters açı kameralar, yavaş çekim tekrar oynatmalar, uydu üzerinden canlı yayınlar hep Roone'un eseriydi. Roone bana hep rehberlik eden şu vecizeyi öğretti: "Yenilik yap ya da öl. Eğer denenmemiş olandan korkarsan hiç inovasyon yapamazsın."

Disney kardeşler tarafından 1923'te kurulan animasyon şirketi Walt Disney Company, hayatımızda ilk olarak Mickey Mouse, Pluto, Goofy, Donald Duck gibi karakterlerle yer etti. Ardından sinema filmleri, tema parklar ve tüketici ürünleriyle büyüdü. Ama şirketin dünyanın en büyük 2'nci medya şirketi haline gelmesini Walt Disney'in 6'ncı CEO'su ROBERT IGER sağladı. 15 yıldır Disney'e liderlik eden Iger, şirketin bünyesine 21st Century Fox, Pixar, Marvel Entertainment gibi pek çok yaratıcı devi kattı. 96 yıllık bir şirketi adım adım "yıkıcı dönüşüme" uğrattı. Iger, "Hayatımın Yolculuğu: Walt Disney Company CEO'su Olarak 15 Yılda Öğrendiklerim" kitabında bu yolculukta öğrendikleriyle, köklü bir şirketi köklerinden nasıl sarstığını anlattı. İşte Iger'ın kaleminden liderlik dersleri...

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr



2 YETENEK KUMARI

ABC Sports Başkan Yardımcılığına 1985 Mart'ında henüz yeni atanmıştım ki televizyon Capital Cities Communications'a satıldı. Yeni patronlar Tom Murphy ve Dan Burke'ün ABC Sports'un başına atadıkları Dennis Swanson, bana program bölümünde kıdemli başkan yardımcılığı görevini önerdi. 1988 Kış Olimpiyatları'nı yayımlamak için Calgary'ye gittim. İlk günler planladığımız gibi sorunsuz geçti. Ancak birkaç gün sonra çıkan kar fırtınası nedeniyle yarışmalar iptal olmaya başladı. Biz de insan hikâyelerine yoğunlaştık. Ratingler çok yükseldi. Birkaç hafta sonra Tom ve Dan beni çağırıp, bana ABC televizyonunun 2 numarası olmayı önerdi. Spor dışında tecrübem yoktu. Tüm yayının günlük akışı ve mali işleyişinden sorumlu olacaktım. Tom ve Dan, tam anlamıyla "yetenekler üzerine bahis oynuyordu". İnandıkları insanları daha önce hiç alakaları olmayan pozisyonlara koyuyorlardı. Bir süre sonra beni çağırıp "ABC Entertainment kanalının başkanı olmanı istiyoruz" dediler. Böylece Los Angeles'a uçtum ve ABC Entertainment'daki yeni maceram başladı. Tecrübesizliğim başarısızlığımın mazereti olamazdı. Peki, böyle bir durumda ne yaparsınız? İlk kural asla -miş gibi davranmayın. Sormanız gereken soruları sorun, neyi anlamadığınızı özür dilemeden kabul edin. Gerçek liderlik kim olduğunuzu bilmekten geçer.

Ben de öyle yaptım ve Hollywood'da tanışmam gereken herkesle tanıştım. O sırada NBC'nin ardından açık ara ikinciydik, görevim bu arayı kapatmaktı. İlk sezonda yeni şovlarla baya iyi yol alınca Tom ve Dan bana COO'luk görevi teklif etti. Eylül 1994'te Capital Cities/ABC şirketinin hem başkanı hem COO'suydum.

3 DISNEY'E GİRİŞ

Eylül 1994'te The Walt Disney Company CEO'su Michael Eisner'ın Cap Cities/ABC alımı için arayışları başladı. Satın alma görüşmeleri sırasında benim şirket birleşmesi sonrası için 5 yıllık bir kontrat imzalamamın Eisner için çok kritik olduğu ortaya çıktı. Michael, 1984'ten beri Disney'in CEO'suydu ve şirketi 2 numara olmadan yönetiyordu. Eğer satın alma gerçekleşirse Disney

neredeyse 2 katı büyüyecekti ve Michael bu yeni birleşik yapıyı yürütmeyi tek başına beceremeyeceğinin farkındaydı. Konuyu eski patronum Tom Murphy'ye danıştığımda söylediği şuydu, "Eğer kartlarını doğru oynarsan, bir gün şirketi sen yönetirsin."

Anlaşmadan birkaç hafta sonra Michael'a Capital Cities/ABC'nin ticari varlıklarının bir sunumunu yaptım. O güne dek Michael bir televizyon şirketi satın aldığını zannederken, durumun çok daha karmaşık olduğunu anladı. Karmaşayı yönetebilmek için ikimizin arasına o dönemde dünyanın en güçlü yetenek ajansının kurucu ortağı olan Michael Ovitz'i getirdi.

O sıralarda Disney kültürüne alışmaya çalışıyordum. Michael ve Frank Wells şirketi yönettikleri ilk yıllarda "stratejik planlama" adında merkezi bir birim kurdu. Bu birim agresif, çok iyi eğitimli, yöneticilerle doluydu. Bunlar Michael'a şirketin tüm ticari adımlarıyla ilgili öngörü ve data sağlıyordu. Ayrıca şirketin diğer yöneticileri üzerinde de aşırı güçlü ve denetleyici roldeydiler.

4 "2 NUMARA" DENEYİM

Ben Disney'deki yeni kültüre alışmaya çalışırken Michael Ovitz ve Michael Eisner arasındaki tansiyon da giderek artıyordu. Ovitz, Eisner'in beklediği gibi karmaşık iş birimlerini idare etmede ona yardım etmiyordu. Daha ziyade bir menajer gibi ilişkide olduğu Hollywood starlarıyla ilgili bir milyon yaratıcı fikir anlatıyordu. Aralık 1996'da Eisner, Ovitz'i kovdu.

Ovitz ayrıldıktan sonra aramızdaki ilişki yakınlaştı ama yine de zaman zaman yerinde gözüm olduğunu hissederek bana hiçbir zaman tam güvenmiyordu. Hedefim Michael'ı devirmek değildi. İşin tüm inceliklerini öğrenip çok başarılı olacaktım ve Michael bir gün ayrılamaya karar verdiğinde, CEO'luk koltuğu için ilk akla gelen ben olacaktım.

1999 yılının sonlarına yaklaşırken Michael için şirketi tek başına yönetmek çok daha stresli bir hale gelmişti. Başka birinin daha yüke omuz vermesi gerektiğinin farkındaydı ve zirvedeki 16 yılın ardından ilk defa yönetim kurulundan görevini devretmek konusunda düşünmesi için sinyaller alıyordu. Aralık 1999'da baskılara dayanamayarak bana şirketin "Başkanı, COO'su ve yönetim kurulu üyeliğini" teklif etti. Bu olağanüstü fırsatı kabul ettim. Bir gün CEO olacağımın hiçbir garantisi yoktu ama en azından kendimi ispatlama fırsatım vardı.

5 PIXAR ÇIKMAZI

Michael beni 2 numara yaptıktan sonra sorumlulukları böldü. Kendisi Walt Disney Stüdyoları, parklar ve tatil köylerinin yönetimini aldı. Bana ise medya yayını, tüketici ürünleri ve Walt Disney International'ın sorumluluğunu verdi. Michael'da beni en çok etkileyen hem büyük resmi hem de küçük detayları aynı anda görebilmesiydi.

2001 başlarında teknolojinin değişim hızının artmasıyla tüm medya ve eğlence şirketleri altlarından zeminin kaydığını fark ediyor ama ne yöne gideceklerini bilmiyordu. Bu değişimin liderliğini de Steve Jobs'un yönettiği Apple çekiyordu. Jobs aynı zamanda bizim en önemli yaratıcı ortağımız Pixar'ın da CEO'suydu. 1990'ların ortasında Disney Pixar'ın 5 filminin ortak prodüksiyonu, pazarlaması ve dağıtımı için anlaşma yapmıştı. Bunlar o kadar başarılı oldu ki Pixar dünya genelindeki milyar dolarlık gelirle gelişip büyürken Disney Animasyon yeni teknolojide sendeliyordu.

İlk anlaşmada Pixar bir start up'dı ve filmlerin devam hakkının sahipliği dahil pek çok şeyi Disney'e vermişti. Ama başarıları büyüdükçe iki şirket arasındaki bu eşitsiz dinamik ve Michael'ın üstten halleri Steve Jobs'ı sinirlendirmişti. Steve, Disney'in artık teknoloji ve yaratıcılık açısından Pixar'a muhtaç olduğunu düşünüyor ve eşit bir partner gibi muamele görmek istiyordu. 2001'e gelindiğinde ikili arasındaki gerginliğin Disney için çok yaşamsal bir ortaklığı tehlikeye atması, Disney Animasyon'un ürettiği bazı filmlerin gişede çakılması ve ABC'deki düşen ratingler nedeniyle Michael'ın liderliği açıkça sorgulanmaya başlamıştı. "11 Eylül" sonrası Disney hisse senetlerinin aşırı değer kaybetmesi ise sonun başlangıcı oldu.

EĞİTİME DESTEK TAŞIYORUZ

MNG kargo

Türkiye'nin her yerindeki okullara yapılan yardım gönderilerine MNG Kargo'dan özel fiyatlar.

Özel indirimli fiyatlar için şubelerimize bekleriz

Kırtasiye ürünleri, giyim, kitap vb. ihtiyaçlarını birlikte karşılayalım.

www.mngkargo.com.tr mngkargo mngkargo mngkargo mng.kargo mng-kargo

6 ZORLU SÜREÇ

Hissedarların baskıları da artınca Eisner, 2006'da doğal emeklilik zamanı gelince ayrılacağını bildirdi. Yönetim kurulu da 2005 Haziran'ına kadar Michael'ın halefini açıklayacağını duyurdu. İçeriden ve dışarıdan adaylarla görüşülecekti ve içerideki tek aday bendim. Yönetim kurulu şirketin şöhretinin lekelendiğini ve dışarıdan getirecekleri bir "değişim ajanıyla" her şeyi temize çekeceklerini düşünüyorlardı. Onlar için ben son 5 yıllık dramanın bir parçasıydım.

Peki, yönetim kurulunu geçtiğimiz 5 yılı ve Michael'ı kötülemeden aradıkları değişimi gerçekleştirecek kişi olduğuma nasıl ikna edebilirdim? Bu noktada imdadıma ABC günlerimden tanıdığım siyaset ve marka danışmanı Scott Miller koştu. Miller, bana "Defansif davranarak kazanamazsın. Bu, geçmiş hakkında değil. Sadece gelecek hakkında" dedi. Ve o anda bana bir aydınlanma geldi. Mülakat sırasında "Michael'ın koltuğunda olsaydın neleri farklı yapardın" diye her sorulduğunda şu yanıtı verecektim: "Geçmiş hakkında hiçbir şey yapamam. Öğrendiğimiz dersleri ve daha ileri gidebilmek için bu dersleri nasıl uygulayabileceğimizi konuşabiliriz. Siz benden şirketi nereye taşıyacağımı öğrenmek istiyorsunuz, şu anda nerede olduğunu değil. Planım da şöyle…"

Ve ardından yönetim kuruluna Disney'in geleceği için 3 stratejik önceliğimi şu şekilde sıralayacaktım: 1) Zamanımızın ve sermayemizin çoğunu fark yaratabilmek için "yüksek kaliteli, markalı" içeriğe adamalıyız. 2) Yüksek kaliteli içeriği modern yollarla izleyiciye sunabilmek için yeni teknolojiye ulaşmalıyız. 3) Global bir şirket haline gelip kalabalık ülkelerde var olmalıyız. Aynı seyirciye üretmeye devam etmek bizi durgunlaştırır.

6 aylık süre boyunca tam 15 kez yönetim kuruluyla mülakata girdim ve her seferinde aynı stratejiyi izledim. 2005 Mart'ında yönetim kurulu yeni CEO'nun ben olduğumu açıkladı.

7 İLK 100 GÜN

Disney'de CEO olarak ilk 100 günüm başladığında önümde 2 öncelik vardı. Biri Pixar ve Steve Jobs ile yıpranan ilişkimizi kurtarmak diğeri de karar alma süreçlerimizi yani Stratejik Planlama Bölümü'nü yeniden yapılandırmaktı.

Steve Jobs'a CEO olduğumu haber verdikten iki ay sonra onu tekrar aradım. Görüştüğümüzde ona müziği çok sevdiğimi ve sevdiğim tüm şarkıları yüklediğim iPod'umu hep yanımda taşıdığımı söyledim. Ve ona "Aynı sevdiğimiz şarkılar gibi sevdiğimiz filmler ve dizileri bilgisayarımızda istediğimiz zaman seyredebilmemizin an meselesi olduğunu düşünüyorum. Aslında hayalim, televizyon için bir iTunes platformu, yani iTV" dedim. Steve ise "Senin TV şovları hakkında bahsettiklerin bizim tam da hayal ettiğimiz şeyler" dedi ve cebinden iPod benzeri bir alet çıkardı: "Bu bizim video iPod'umuz. Bununla insanlar sadece müzik dinlemeyecek video da seyredebilecekler. Eğer biz bunu piyasaya sürersek siz TV şovlarınızı buna koyar mısınız?"

Alete baktım ve geleceği ellerimde tutuyormuş gibi hissettim. Hemen "evet" dedim. O benim cesur çıkışıma yanıt vermişti ben de ona Disney ile iş yapmanın farklı yolları olduğunu göstermek istiyordum. Bu konuşmadan 5 ay sonra, Steve ve ben Apple lansmanında sahnede birlikte duruyor ve üç popüler Disney dizisinin iTunes'dan ve video iPod'dan indirilebilir olduğunu duyuruyorduk. İşi kotarma hızımız Steve'in aklını başından almıştı. Bana, "Eğlence endüstrisinde, kendi iş modelini yıkıma uğratabilecek böyle bir işe imza atacak biriyle daha önce hiç tanışmamıştım" diyordu.

Robert Iger 2015 Oscar Ödülleri'nde TV gazetecisi eşi Willow ile...

TeknoPark
seni uçuracak
Avantajlı kayıt fırsatları için
0212 348 10 00
www.kidzmondoistanbul.com
TeknoPark Hafta Sonu Atölyelerini Kaçırmayın!
MEB onaylı
Yeni nesil sertifika eğitimleri
5-6 / 7-9 / 10-12 Yaş Gruplarına:
Kodlama
Mobil Kodlama*
3D Tasarım
Robotik Kodlama
bilişim garajı
TeknoPark

TeknoPark Hafta Sonu Atölyeleri'ne gelen çocuklar hem kendi mobil oyunlarını yazmayı öğreniyor hem de meslekleri eğlenerek deneyimliyor.

TeknoPark eğitimlerimiz kontenjanla sınırlıdır, kaçırmayın.

*Sadece 7-12 yaş arası içindir.

TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

Kidz Mondo
ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet · KANAL D · PEGASUS · ÜLKER

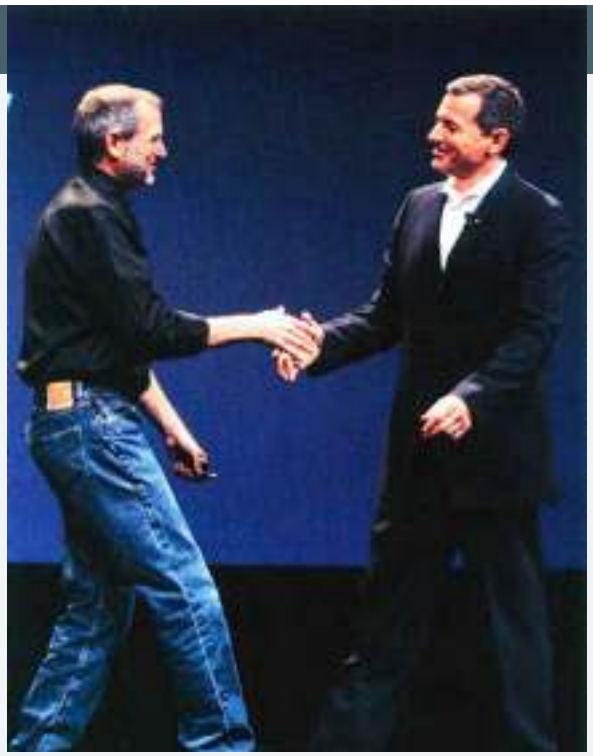
Aytemiz · BEREKETDÖNER · bilişim garajı · dream · FABER CASTELL · Golf · Hilton · MiGROS · slow TÜRK 95.3 · SUZUKI · yupo · yurtiçikargo

8 JOBS FAKTÖRÜ

3 Ekim 2005'de resmi olarak Walt Disney Company'nin 6'ncı CEO'su oldum. İlk yönetim kurulu toplantıma girmeden önce tüm iş birimlerinden performansları ve zorlukları ile ilgili güncel bir sunum istedim. Disney Animasyon'dan gelen ve son 10 yılda yaptığımız filmleri, gişe başarılarını anlatan sunum baya üzücüydü. Durumun içinden çıkılamaz olduğunu görünce aklıma Pixar'ı satın almak geldi. Yönetim kuruluna durumu rakamlarla gösterip, fikrimi açıkladım ve "Eğer başarabilirsek Steve Jobs ile beraber Pixar'ın vizyoner tüm liderlerini bünyemize alırız" dedim. Herkesin ortak görüşü Steve'in şirketi asla satmayacağı, satsa bile bize çok pahalıya mal olacağı yönündeydi.

Ertesi gün onu aradım, video iPod hakkında birkaç dakika konuştuktan sonra, "Baksana çok çılgın bir fikrim var. Bir iki gün içinde seni görebilir miyim" dedim. Steve, "Şimdi anlat" deyince önce korkarak, "Şirketlerimizin gelecekleri hakkında düşünüyordum. Disney'in Pixar'ı satın alması fikrine nasıl yaklaşırsın" diye sordum. Steve, "Biliyor musun, aslında bu dünyadaki en çılgınca fikir değil" dedi.

Bu konuşmadan birkaç hafta sonra Steve ile Apple'ın California Cupertino'daki ofisinin toplantı odasında buluştuk. Odada kocaman bir beyaz tahta vardı. Steve bir marker kalemle tahtayı artılar ve eksiler başlığıyla ikiye böldü. Ve eksiler başlığının altına sırayla yazmaya başladı: Disney kültürü Pixar'ı yok edecek,



Disney Animasyonu düzeltmek o kadar çok zaman alacak ki Pixar Disney'i sahibi olarak kabul etmeyecek, bir vücudun bağışlanmış bir organı reddetmesi gibi reddedecek." En sonuncuyu da büyük harflerle yazdı, "Dikkat dağınıklığı Pixar'ın yaratıcılığını öldürecek."

9 KAZANDIRAN İÇGÜDÜ

Artılar kısmına geçtiğimizde ise ben sadece, "Disney, Pixar tarafından kurtarılacak ve sonsuza dek beraberce mutlu yaşayacağız" dedim. İki saat sonra eksiler artılar karşısında o kadar fazlalaşmıştı ki ben "İyi bir fikir gibi görünmüştü, ama şimdi nasıl başarabileceğimizi bilmiyorum" dedim. Bunun üzerine Steve, "Birkaç somut artı, bir düzine eksiden daha güçlüdür. Peki, şimdi ne yapıyoruz" diye sordu. Steve bir meselenin her yönünü tartmakta çok iyiydi, başarmak istediği şeyler konusunda negatiflerin pozitifleri boğmasına izin vermezdi.

Bunun üzerine, "Pixar'ı ziyaret etmeliyim" dedim. Eğer satın almak istiyorsam, onları ve çalışma şekillerini daha iyi tanımalıydım. Bir sonraki hafta Emeryville'deki Pixar kampüsüne gittim. Oradaki yetenek seviyesi ve yaratıcı hırs, kaliteye bağlılık, hikâye anlatımındaki orijinallik, teknoloji seviyesi, liderlik yapısı beni nefessiz bırakmıştı.

Disney'de ise herkes Pixar'ın çok maliyetli ve çok riskli bir anlaşma olacağını düşüyordu. Ayrıca hemen hepsi Steve'in anlaşması çok zor olduğu konusunda hemfikirdi. Ama en sonunda içgüdülerimi dinlemeye karar verdim. Bu satın alma bizi dönüştürecek ve Disney Animasyonu düzeltecekti. Ayrıca zamanın en güçlü teknoloji insanı olan Steve Jobs'u Disney yönetim kuruluna katacak ve bize ihtiyaç duyduğumuz mükemmellik ve hırs kültürünü getirecekti.

10 MARVEL FANTEZİSİ

Pixar alımı Disney Animasyonu acilen yaşama döndürme ihtiyacımıza çare olmuştu ama aslında büyüme stratejimizin ilk adımıydı. Bu doğrultuda bir satın alma hedefi listesi hazırladık ve bu listede ilk olarak entelektüel sermayeye odaklanmaya karar verdik. Bu noktada iki şirket akla geliyordu; Marvel Entertainment ve Lucasfilm. Star Wars'un yaratıcısı George Lucas'ın efsanesini başka ellere bırakmaya çok gönüllü olmayacağını düşündüğümüz için ilk sıraya Marvel'i koyduk.

Marvel CEO'su ve ana hissedarı Ike Perlmutter'a satın alma teklifimi açtığımda, aynı Pixar'la yaptığımız gibi Marvel'in kültürünü bozmadan Disney'e entegre etmeyi planladığımızı söyledim.

TAG | TRUMP ART GALLERY

TRUMP AVM
B3 KATI

DÜZENİN SINIRLARI

Resim Sergisi

Zahit Yıldız

01 - 31 Aralık 2019

Küratör: Kenan Bahadır Derre

Teklife atlamadı ama hayır da demedi. Ben de onu ikna etmesi için Steve'den yardım istedim. Steve ile Pixar anlaşmasından beri yakın dost olmuştuk. Beraber tatillere gidiyor, şirketlerimizin geleceğini, ailelerimizi konuştuğumuz uzun yürüyüşler yapıyorduk. Bana, "Video oyunlarından daha fazla nefret ettiğim bir şey varsa o da çizgi romanlar. Ama bunun senin için Pixar anlaşması kadar önemli olduğunu düşünüyorsan sana dostun olarak yardım edeceğim" dedi. Ike'ı arayarak Pixar anlaşmasının beklentilerinin üzerinde gerçekleştiğini çünkü sözüne çok güvenilir bir adam olduğum için markaya ve çalışanlarına saygı duyduğumu söyledi." Ike, Steve kadar önemli bir insanın kendisini aramasından çok etkilenmişe benziyordu. 31 Ağustos 2009'da 4 milyar dolara Marvel'i satın aldık.

11 YILDIZ SAVAŞLARI

Marvel anlaşmasını anlatmak için Steve'in yanına Cupertino'ya gittiğimde Lucasfilm'den de bahsettim. Bana "Hemen George'u aramalısın" dedi. Steve Pixar'ı ondan satın almıştı ve yıllardır çok yakındılar. Orlando'da onunla buluştuğumuzda teklifi şöyle sundum: "Bildiğim kadarıyla bir varisin yok. Senden sonra yarattığın Star Wars efsanesini kimin koruyup sürdüreceğini bilmek güzel olmaz mıydı?" Lucas da "Pixar alımında doğru davrandın ve onları korudun. Ben şu an satmaya hazır değilim. Ama eğer bir gün buna karar verirsem arayacağım tek kişi sensin." Lucas, 7 ay kadar sonra beni aradığında "Pixar anlaşması"nın aynısını yani 7,4 milyar dolar istiyordu. Onun gözünde Lucasfilm, Pixar kadar değerliydi, ama bizim analizlerimiz aynı sonucu vermiyordu. Bir pazarlık yaparken yapabileceğiniz en kötü şey; anlaşma olsun diye açık davranmamak ve karşınızdakine duymak istediklerini söylemektir. O yüzden George'a neden olamayacağını açıkça anlattım. George, Marvel satışının altında bir fiyat kabul etmeyeceği için ona 4,05 milyar dolar teklif ettik ve Ekim 2012'de anlaşmayı imzaladık.

12 İNOVASYON ŞART!

Üç büyük satın alımın piyasada yarattığı fırtına dindikten sonra, medya işindeki yıkıcı değişikliklere nasıl adapte olacağımıza yoğunlaştık. Artık kendi teknoloji platformumuza sahip olmamız gerekliydi. Değişim bizi yıkmadan bunu yapmalıydık. Tabii bu aynı zamanda hâlihazırdaki kârlı işimizi de kendi elimizle baltalamak anlamına geliyordu. Kısa vadede büyük zararlar ortaya çıkacaktı. Yine de uzun vadede zirvede kalabilmek için bunu yapmamız gerektiğine emindim.

Arayışlarımız sürerken o sıralarda basket ligi maçlarını yayınlayan BAMTech adlı teknoloji platformunu satın alıp Disney ve ESPN için internet platformu haline getirmek fikri önümüze geldi. 2017'de BAMTech anlaşmasını açıkladığımızda hisselerimiz birden fırladı. Yatırımcılar stratejimizi anlamış, değişim ihtiyacını ve ortaya çıkan fırsatı görmüştü.

Yöneticilerime, "Artık yeni modele daha fazla odaklanmanızı istiyorum" dedim.

13 GRAND FİNAL

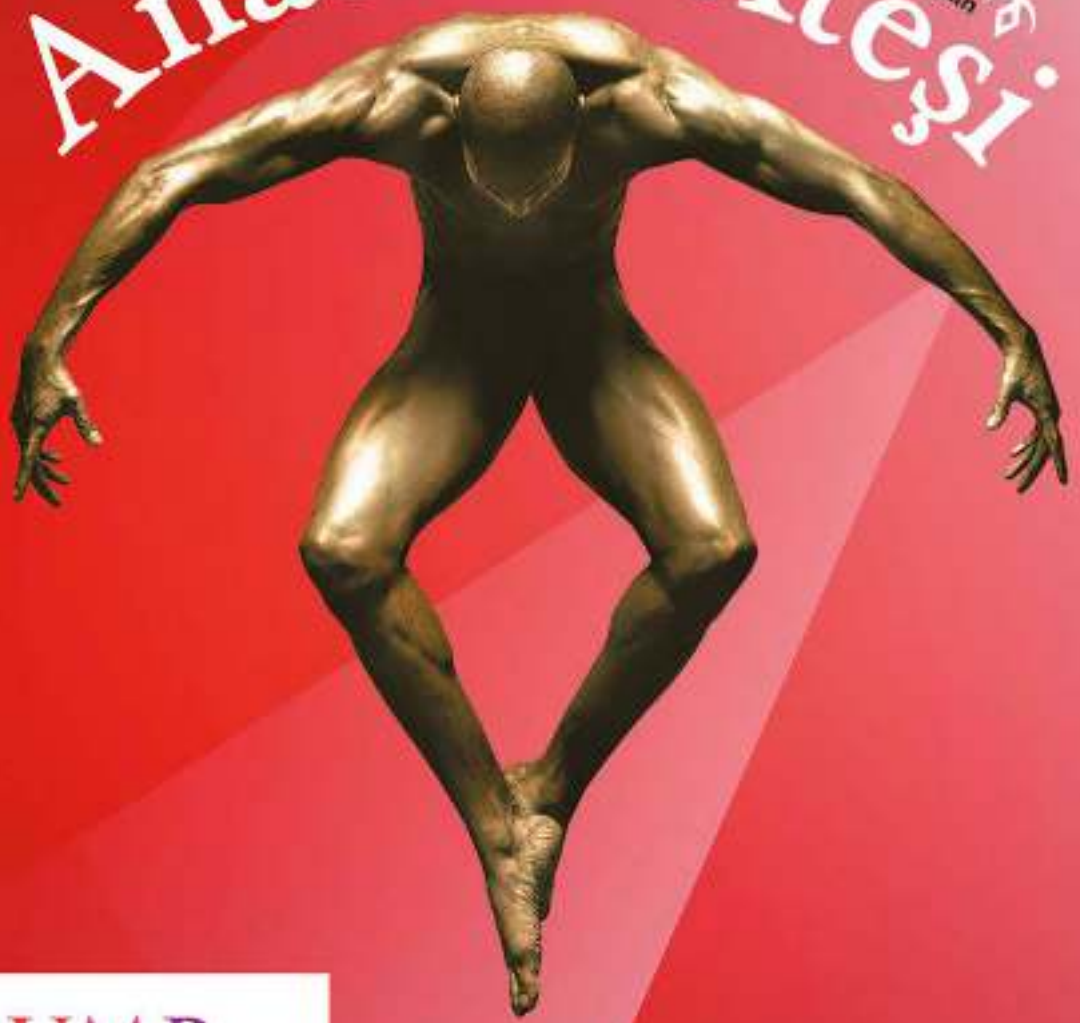
BAM Tech duyurusundan iki hafta kadar sonra Rupert Murdoch'dan bir öğle yemeği daveti aldım. 21st Century Fox'un geleceği hakkında çok endişeliydi ve birkaç kez, "Ölçeğimiz yok. Piyasada ölçeği olan tek şirket sizsiniz" dedi. Murdoch'ın Fox'u satma niyeti olduğunu anlamıştım. Hemen stratejik planlama birimimizden Fox News dışındaki tüm Fox mallarının bir listesini yapmalarını istedim. Murdoch'ı arayıp alım fikrimi ilettiğimde, "Buna sadece, sen emeklilik tarihini ötelersen razı olurum" dedi. Ben de zaten yönetim kurulunun ben dönemimi uzatmazsam bu kadar büyük bir satın almayı kabul etmeyeceğini söyledim. Fox'un da katılımıyla beraber yelpaze çok genişleyeceği için tüm şirketi içerik ve teknoloji olarak iki çatı altında idare etmenin en mantıklısı olacağına karar verdik. Ve hisse başına 38 dolara Rupert satmayı kabul etti.

Mart 2019'da, Rupert ile görüşmemden 9 ay sonra ikimiz birlikte, "Disney ve 21st Century Fox birleşmesini" anons etmek için sahnedeydik. Bu buluşma 2004'te CEO pozisyonluğu için Disney Yönetim Kurulu ile yaptığım mülakatların kapanış cümlesi gibiydi. O gün o odada, "Her şey gelecek hakkında. Geleceğimiz 3 şeye bağlı: Yüksek kaliteli içerik üretmek, teknolojiye yatırım yapmak ve küresel büyüme" demiştim. Tüm bunların, o dönemdeki basit bir taslaktan gerçeğe dönüştüğü ve 2004'te bahsettiğim 3 ayağın bu kadar görünür olduğu böyle bir günü yaşayacağımı o günlerde tahmin dahi edemezdim. C

ANADOLU ATEŞİ
DANS OKULU
TRUMP AVM'DE

Anadolu Ateşi

Mustafa Erdoğan



TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

www.trumpalisverismerkezi.com

Bilgi ve Kayıt için: **0212 234 98 24** Kat: B3 www.anadoluatesi.com

anadoluatesi_ anadoluatesi_ fireofanatolia fireofanatoliaofficial

BANKALARIN 2020 HESAPLARI

Banka yöneticileri 2020 yılının bu yıldan daha iyi geçeceği konusunda hemfikir. Bu nedenle de hemen hemen tüm oyuncular gelecek yıla dair güçlü büyüme hesapları yapıyor. Kredi ve mevduatta QNB Finansbank yüzde 12-15 arası büyüme öngörürken TEB'de hedef yüzde 16-17'yi buluyor. KOBİ'ler yeniden bankaların odağına girerken Fibabanka, Odeabank bireyselde ilerlemenin planlarını yapıyor. Yüzde 15-20 büyüme öngören Alternatif Bank ve Anadolubank'ta özellikle tüzel bankacılıkta ihracat ürünleriyle büyüme hedefleniyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

2019'a dünyada ABD-Çin arasındaki ticaret savaşları ve Brexit, Türkiye özelinde ise jeopolitik belirsizlikler ve büyüme sancıları damgasını vurdu. Tüm bunların ışığında bankacılıkta ilk dokuz ayda kredilerin büyümesi yüzde 6 ile sınırlı kaldı. Mevduat tarafında ise aynı dönemde, ekonomi yönetiminin tasarrufa yönelik adımlarıyla yüzde 16 büyüme yazıldı.

"Türkiye ekonomisinde bu yılın ikinci yarısında ekonomide toparlanma eğilimi görmeye başladık" diyen Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, enflasyondaki düşüş ve gelişmiş ülke merkez bankalarının genişleyici yönde adımlarıyla

yurt içinde destekleyici bir para politikası oluştuğuna dikkat çekiyor. Yılın ikinci yarısında düşen enflasyon ve kredi faizlerinde görülen düşüşe paralel yeniden artış eğilimine giren kredilerin 2020'de de bu olumlu havayı sürdürmesi bekleniyor. Yine de Citibank Türkiye Genel Müdürü Serra Akçaoğlu, "2020 de kolay olmayacak. Bankaların kârlılıklarını korumak için doğru adımları atması gerekecek" diye konuşuyor.

2020'de büyüme planları

Banka	Kredilerde büyüme hedefi (%)	Mevduatta büyüme hedefi (%)
TEB	16 - 17	16 - 17
Alternatif Bank	15 - 20	15 - 20
Anadolubank	15 - 20	15 - 20
Kuveyt Türk	15 - 17	15 - 17
QNB Finansbank	12 - 15	12 - 15
Fibabanka	5 - 10	5 - 10
Aktif Bank	20 - 25	-

Not: Bankalar, mevduatta büyüme hedefine göre sıralanmıştır.

Aslında banka yöneticilerinin çoğunun hem 2020'de Yeni Ekonomi Programı'nda açıklanan yüzde 5 büyüme hedefi hem ertelenmiş yatırımların hayata geçirilmesiyle kredi talebinde daha iyimser bir yıl olacağı konusunda hemfikir olduklarını söylemek mümkün. Bu ortamda büyük, küçük her bankanın 2020 için güçlü büyüme hesapları var. Tabii sektörün önemli oyuncularının büyüme stratejileri, uzmanlaştıkları alanlara göre farklılaşıyor.

BÜYÜKLERDE KOBİ ODAKTA

Büyük oyuncuların 2020 planları, odaklandıkları bankacılık alanlarına göre farklılık gösteriyor. "2020'de güçlü risk yönetimimizi temel alarak kârlılığa ve sürdürülebilir büyümeye odaklanmaya devam edeceğiz" diyen QNB Finansbank Genel Müdürü Temel Güzeloğlu, dijital yatırımlarıyla bireysel bankacılıkta konumlarını korumayı ve KOBİ başta olmak üzere tüm tüzel segmentlerde büyümeyi hedeflediklerini açıklıyor. Bankanın gelecek yıl önceliğinde, fonlama kaynaklarını çeşitlendirerek geniş yatırımcı kitlelerine ulaşmak da var. Güzeloğlu, 2020 planlarını şöyle aktarıyor: "Gelecek yıl kredilerde yüzde 12-15 ve mevduatta da paralel büyüme hedefliyoruz. Büyümemizi, yeni müşteri kazanarak, müşterilerimizin ana bankası olarak onlara yakınlaşarak ve tabana yaygın mevduat büyüme stratejimizle devam ettireceğiz. 2019 yılında yenilikçi finansal zeka uygulamamız Q'yu ve KOBİ'leri dijital dönüşüme hazırlamak üzere Dijital Köprü projesini hayata geçirdik, bu tip yeniliklere devam edeceğiz."

İlk 7 özel banka arasında yerini alan TEB de 2020 için özellikle KOBİ tarafında büyüme planları kuruyor. TEB Genel Müdürü Ümit Leblebici, "2019'da büyüme stratejimizde ağırlıklı kurumsal ile bireysel bankacılık ve KOBİ tarafında da dengelenme vardı. Aslında KOBİ'lerin en güçlü bankalarından biriyiz, bu stratejiyi devam ettirmek istiyoruz. 2020'de biraz daha KOBİ tarafına yönelerek, kredilerde dengeli dağılımla büyümek istiyoruz" diyor. Banka, gelecek yıl kredi ve mevduatta, sektörün 1-2 puan üstünde yani yüzde 16-17 büyümeyi hedefliyor. Leblebici, "Bir tek bireyselde tüketici kredilerinde büyüme bu oranın üstünde olur çünkü ihtiyaç kredilerinde daha gelmek istediğimiz yere gelmedik. 2019'un ilk 10 ayında yüzde 45 büyüdük. Bu alanın büyümede doğru olduğunu düşünüyoruz. Kurumsal bankacılıkta da 2020'de büyük projeler olmasa da ilave yatırımlar ve kapasite yatırımları için talepler gelecek" yorumunda bulunuyor.

HEDEFLER NASIL?

Yapı Kredi de son iki yıldır tüm adımlarını 2020 vizyonuyla atıyor. "2018 Mayıs'ında 2020 vizyonumuzu açıkladık, müşteriyi odağımıza alarak devam edeceğimizi belirttik" şeklinde konuşan Yapı Kredi Genel Müdürü Gökhan Erün, 2020 stratejilerini şöyle özetliyor:

"2020'de tüzel ve bireyselde hem kredi hem mevduatta daha yaygın olma hedefimiz var. Mevduatta daha yaygın müşteriye hitap edip, onlardan daha uygun tutarlı mevduat alıyorsanız o zaman maliyetler de daha mantıklı oluyor. Böylece daha uygun maliyetli kredi verebiliyoruz. Bu stratejiyle aynen devam edeceğiz. 2020 yılı sonrasında temettü ödeyen bir banka olmak istiyoruz."

Yeni sermayedarı Emirates NBD'yle satışı

TEMEL GÜZELOĞLU

ÜMİT LEBLEBİCİ

sonrası DenizBank'ın da geleceğe yönelik iddialı hedefler var. DenizBank Genel Müdürü Hakan Ateş satın alma sonrası bu hedefleri şöyle özetliyor: "Yeni sermayedarımızla gelecek stratejimiz üzerine çalışacağız. 5 yıllık stratejimiz 14 milyon olan müşteri sayımızı 20-25 milyona çıkarmak. Pazar payımızı bugünkü yüzde 6-7'lerden yüzde 10'a çıkaracağız. İlk 4 özel banka arasına girmek hedefimiz var. İlk 4 özelde pazar payı bandı yüzde 10-12. Biz de sermaye ve kârlılıkla bu oranlara çıkabiliriz."

Sektörün en büyük kalkınma bankası TSKB'nin genel müdürü Suat İnce ise kalkınma finansmanı, yatırım bankacılığı ve danışmanlık alanlarında değer yaratmaya devam edeceklerini söylüyor. İnce, gelecek yıla dair planlarını şöyle açıklıyor: "Çin Kalkınma Bankası ile 200 milyon dolarlık kaynak anlaşması imzaladık. Üretim, sanayi, enerji, altyapı, sağlık ve eğitim projelerini destekleyeceğiz. Fransız Kalkınma Ajansı'yla 85 milyon Euroluk kredi anlaşması yaptık, kadın istihdamına fırsat tanıyan şirketlerin yatırımlarına kaynak sağlayacağız. Özel sektörün yenilenebilir enerji, altyapı, imalat, enerji ve kaynak verimliliği, AR-GE, inovasyon projeleri, sağlık, eğitim yatırımlarını finanse edeceğiz."

KÜÇÜKLERDE PLANLAR

Orta ve altı ölçekli bankalarda daha çok kurumsal odaklı stratejiler dikkat çekiyor. Öncelik olarak gördüğü ihracatçılara desteğini yılın ilk 9 ayında yüzde 40 artıran Alternatif Bank'ın genel müdürü Kaan Gür, "Bu rakamı yıl sonunda 1 milyar dolara, 2020'nin ilk 6 ayında ise 1,5 milyar dolara ulaştırmayı hedefliyoruz. Özellikle TL ticari kredilerde büyüyeceğiz. 2020'de de özel bankacılığa odaklanacağız, müşterilere özel deneyimler sunacağız. 2020'de kredi ve mevduatta yüzde 15-20 büyümeyi hedefliyoruz" şeklinde konuşuyor.

HSBC Türkiye, yeni dönemde büyüme alanları olarak bireysel bankacılıkta orta üst ve üst gelir gruplarında, kurumsal ve yatırım bankacılığında büyümeyi seçiyor. Banka, kurumsal tarafta kredi verdiği müşterilerle derinleşmeyi hedefliyor.

KAAN GÜR

Odeabank da ülkenin yeni ekonomik planıyla örtüşen alanlarda büyüme hesaplarında. Odeabank Genel Müdürü Mert Öncü, gelecek yıl için ana stratejilerini, "Tüm ihracatçılara ürün ve hizmetleri kendi uzmanlarımızla vermeye adayız. Nakit yönetimi, dış ticaret ve ödeme sistemlerinde ilk hedefimiz, 'hilal bölgesindeki' ülkeler. Teknoloji şirketlerine ilgimiz büyük. Bireyselde odağımız tasarruf, tasarruf ürünleri. 30 yaş ve üstü segmentte müşteri sayımızı artırmak istiyoruz. 5 yıllık tüm ürünlerde doğal pazar payımız yüzde 1'i tutturmak istiyoruz. Hedefimiz, piyasadan daha hızlı gidebilmek" sözleriyle açıklıyor.

Büyüme odağına bireysel bankacılığı koyan Fibabanka, önümüzdeki 5 yılda bireyselde yüzde 25'lerde yani sektörden daha hızlı büyümeyi istiyor. 2020'de kredi ve mevduat tarafında yüzde 5-10 arası büyümeyi öngörüyor. Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, bireyselin yanında tarımda 3 bine ulaşan TarımKart ile mikro işletmelerde

"2020'DE TL KREDİLER DAHA FAZLA BÜYÜYECEK"

HAKAN BİNBAŞGİL
AKBANK GENEL MÜDÜRÜ

YATIRIMA DEVAM

Akbank olarak 2019'u iyi bir yıl olarak geride bırakıyoruz. Sağladığımız kredi desteğini yılın ilk 9 ayında 214 milyarı nakdi olmak üzere toplam 259 milyar TL seviyesine çıkardık. Toplam mevduatımız 236 milyar TL'ye, aktiflerimiz ise 379 milyar TL'ye ulaştı. 2018'de ve 2019'da teknoloji ve değişim konularına yatırımımız toplamda 400 milyon doları aştı. Yeni Nesil Akbank projemiz kapsamında 300 şubemizi dönüştürdük. Bugüne kadar tek seferde yaptığımız en büyük yatırım Akbank Veri ve Yaşam Merkezi de bu yıl faaliyete geçti.

2020 BEKLENTİLERİMİZ

2020, ekonomimiz ve sektörümüz açısından olumlu bir yıl olacak. Önümüzdeki yıl ülkemizin tekrar büyüme moduna geçeceğini düşünüyoruz. Burada ertelenmiş talebin önemli katkısı olacak. Enflasyonda da önemli iyileşmeler kaydettik, gerileyen faiz oranlarının da ekonomik aktiviteye destek olmasını bekliyoruz. Sektör 2020'de özellikle TL kredilerde büyümeye devam edecek. Biz de bu olumlu tabloya katkıda bulunacağız. Biz aslında tüm segmentlerde kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, özel tüm segmentlerde kaliteli ve sürdürülebilir işler yaparak büyümek istiyoruz. Yatırım hizmetleri, yatırım bankacılığı gibi alanlarda önemli geliştirmeler yaptık. Buralarda özellikle çok iyi gelişiyoruz.

HAYAT, SANAT ve TİYATRO TRUMP'TA!

TRUMP

KÜLTÜR VE GÖSTERİ MERKEZİ

BİLETLER, BİLETİX İLE TRUMP KÜLTÜR VE GÖSTERİ MERKEZİ GİŞESİ'NDE.

"KOBİ'LERE ÖZEL PROJEMİZ VAR"

ABDİ SERDAR ÜSTÜNSALİH / VAKIFBANK GENEL MÜDÜRÜ

TÜRKİYE İÇİN ÇALIŞIYORUZ

2019'un ilk dokuz ayında nakdi ve gayri nakdi kredi olmak üzere 330 milyar TL katkı sağladık. Toplam aktif büyüklüğümüz 387 milyar TL'ye ulaştı. Türkiye'nin 4'üncü büyük bankası olduk. Dengelenme sürecinin olumlu sonuçlarını faiz indirimleriyle, kredi kampanyalarıyla ve müşteri talep ve ihtiyaçlarına uygun inovatif ürünlerle halkımıza hızlı şekilde yansıtmaya çalışıyoruz. Hane halkının, ekonominin can damarı olan KOBİ'lerin ve reel sektörün yanındaki güç olmaya devam edeceğiz.

DİJİTALDE ADIMLAR

2020'de KOBİ'lerimizin finansmana erişimini kolaylaştıracak 'Dijital Kredi Projemizi' devreye alacağız. KOBİ'lerimize, bankamız internet sitesi, internet bankacılığı ve mobil üzerinden kredi ürünlerimizi sunacağız. Dijitalleşmeyi merkeze alıyoruz. AR-GE merkezimiz, haziranda faaliyete başladı. Mobil bankacılık müşteri sayımız, 4,2 milyonu aştı. Kişiye özel asistanlık hizmeti veren dijital dünyadaki sesimiz ViBi, 300'e yakın bankacılık işlemini gerçekleştirilebiliyor. 'DORUK 2020' ile de ticari kredi süreç ve altyapılarını uçtan uca yenileneceğiz; dijital teknolojileri ve otomasyonu kullanan yeni bir kredilendirme yapısına kavuşacağız.

toplamda 40 milyon Euro'yu bulan EaSI kredileriyle ilerleyeceklerini de vurguluyor.

Bu yılın üçüncü çeyreğinde nakdi kredilerini yüzde 18 artıran Anadolu Bank'ın genel müdürü Namık Ülke de gelecek yıl planlarını şöyle açıklıyor: "2020'de hacimlerimizde yüzde 15-20 büyüme öngörüyoruz. Özellikle akreditif ve dış ticaret ürünlerinde daha aktif olacağız." Aktif Bank Genel Müdürü Serdar Sümer, iş ortaklıkları ve iştiraklerinden sağladığı kârı 2020'de yüzde 50'ye çıkarmayı planladıklarını belirtiyor. Sümer, "Toplam kredilerde yüzde 20-25 bantında bir büyüme hedefliyoruz. Kurumsal bankacılıkta sahra altı Afrika, Orta Doğu ve CIS ülkeleri odaklı 70 farklı ülkeye ihracat faaliyetlerimizi sürdüreceğiz" diyor.

NAMIK ÜLKE

MELİKŞAH UTKU

KATILIMDA HAVA OLUMLU

Katılım bankacılığı 2020 yılına olumlu bakıyor. Katılım tarafında ana müşteri segmenti olan KOBİ'ler yeniden odağa alınıyor. "Ekonomideki toparlanmanın devam etmesiyle yavaş yavaş ivmelenmeye başlayan kredi büyümesinin gelecek yıl hızlanmasını bekliyoruz" diyen Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, 2019'daki risk yönetimi ve aktif kalitesini iyileştirme odaklarını, 2020'de yüzde 15'le tekrar büyümeye yönelttiklerinin altını çiziyor. Utku, "Fon toplama ve fon kullandırmada tabana yayılma stratejisi izlemeyi planlıyoruz. KOBİ'lerle çalışmalarımızı artıracağız, bu yılın son çeyreğinde kredi kampanyamızı da KOBİ'lere ayırdık" şeklinde konuşuyor.

2020'de bireysel bankacılıkta yastık altındaki altınların ekonomiye kazandırılması için projeler üreteceklerini aktaran Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, önümüzdeki dönemde KOBİ ve esnaftan çiftçiye farklı sektörler için özel ürün ve hizmetler geliştireceklerini aktarıyor. Ufuk, 2020 için rotalarını şöyle çiziyor: "2019'un yarısında gelen düzenlemelerin olumlu etkilerini 2020'de çok daha net göreceğiz. Biz leasing, dış ticaret finansmanı, proje finansmanı ve ihtiyaç finansmanı gibi stratejik ürünlere yönelik çalışmalar gerçekleştireceğiz. Hem kullandırılan fonlarda hem toplanan fonlarımızda 2020 sonuna kadar yüzde 15'in üzerinde büyüme planlıyoruz."

Katılım bankacılığının genç oyuncularından Ziraat Katılım da baz etkisiyle 2020'de güçlü bir büyüme beklentisinde. Bankanın genel müdürü Metin Özdemir, "Portföyümüz içinde girişimci segment payımızın yüzde 40'ın üstünde gerçekleşmesini hedefliyoruz. Aktif müşteri sayımızı artırmak ve müşteride derinleşmeyi de amaçlıyoruz. 2020'de de sektörün üstünde büyüme oranları hedefliyoruz" diyor. C

HEDİYELİ CAPITAL ABONELİĞİ

Şimdi Capital'e 1 yıllık abone olanlara Start Up dergisi aboneliği de hediye.*

Tek yapmanız gereken **CapitalAbone.com** adresine girmek ve abonelik işleminizi gerçekleştirmek.

Siz de Capital'e abone olun, iş ve ekonomi dünyasında önde olun!

12 Sayı Capital + 4 Sayı Start Up
248 TL Yerine
Sadece 192 TL

- **Her ay adresinize teslim**
- **Ücretsiz kargo**
- **3 taksit imkanı****

Capital
AYLIK İŞ ve EKONOMİ DERGİSİ

* İndirim, 1 yıllık 12 sayı Capital aboneliğinde sınırlı bir süre için geçerlidir. Start Up dergisi, 3 ayda 1 olmak üzere yılda 4 sayı yayınlanmaktadır.
** Taksit, anlaşmalı kredi kartları için uygulanır.

capital.com.tr

finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

[Gündem]

2020 daha kârlı geçecek

2019'da bankalar en önemli sınavı kârlılıkta veriyor. BDDK verilerine göre, sektörün 9 aylık kümülatif kârı 36,2 milyar TL oldu. Kârda geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 28 düşüş mevcut. Bu tabloyu ve 2020 yılının görünümünü bankacılık analistlerine danıştık:

ARTAN KARŞILIK GİDERLERİ Mevcut düşüşün ana nedenlerini **Gedik Yatırım Araştırma Direktörü Ali Kerim Akkoyunlu**, şöyle aktarıyor:
"Kredi büyümesi çok limitli, yüzde 6,1 ile büyüme enflasyonun altında seyrediyor. Asıl neden, artan karşılık giderleri. 2018'in ilk 9 ayında 25 milyar TL iken 2019'un aynı döneminde 36,6 milyar TL provizyon yazıldı. Ayrıca özellikle ilk 6 ayda net faiz marjlarında, fonlama maliyetlerinin artmasıyla önemli kayıp yaşandı. 2018'in ilk yarısında net faiz marjı yüzde 3,7 iken 2019'un aynı döneminde bu oran yüzde 2,3'e indi."
Şeker Yatırım Kıdemli Bankacılık Analisti Sevgi Onur, bu tablonun oluşumunda TÜFE endeksli kağıt gelirlerinde ve kredi-mevduat makasında zayıflama, marjlarda daralma, mevduat tabanında dolarizasyon, artan swap fonlama maliyetleri sonucu ticari zarar kaleminde görülen yüksek artışa dikkat çekiyor.

GÖSTERGE

KOBİ'lerin takibe düşme oranı ekim ortasında **yüzde 8,8**'e yükseldi. KOBİ'lerin toplam kredi borcu **609 milyar** lirayı buluyor.

BÜYÜME TAHMİNLERİ
Onur, bu yıl sonu ve 2020 için de şu öngörülerde bulunuyor: "2020 için ticari zarar kaleminde toparlanma, marjlarda toparlanma, ücret ve komisyon gelirlerinde yüzde 15 artış beklentimize paralel olarak kârda yüzde 40 artış modelliyoruz. İlk yarıda marjlarda toparlanmanın devam etmesini, ikinci yarıda da kredi riski maliyetinde iyileşmenin daha belirgin olmasını modelliyoruz."
Akkoyunlu ise 2020'de daha temkinli bir tahminle kârlılıkta yüzde 20-25 artış beklentisinde olduğunu açıklıyor ve ekliyor: "2020'de ekonominin sağlıklı işlemesi en önemli unsur. Sektörde kredilerin yüzde 70'i yeniden yapılandırıldı. Bu kredilerin sağlıklı dönüşümleri olması önemli."

yeni alan

"700 bin müşterimiz kullanacak"

Bankaların dijital dünyada adımları hızlanıyor. TEB, bu anlayışla CEPTETEB'i iş dünyasına açıyor. Nakit yönetimi alanındaki güncel gelişmeleri ve trendleri paylaşmak amacıyla düzenlenen TEB Nakit Yönetimi Akademisi'nde, genel müdür Ümit Leblebici ile bir araya geldik:

"İLERLEMEYİ SÜRDÜRÜYORUZ" "Her şeyin anlık olarak değiştiği, hızlı aksiyon almanın yeni normal haline geldiği bu dönemde, nakit yönetiminde çok sağlam finansal entelektüel sermayeye ve sağlam bir dijital altyapıya ihtiyaç olduğu açık. Biz de dijital dönüşüme uyumlu bir nakit yönetimi anlayışı geliştirdik. Nakit yönetiminde kuvvetli bir bankayız. Kasım ortası itibarıyla CEPTETEB'in iş dünyası için kullanılacak versiyonunu hayata geçirdik.

"İLK YIL HEDEFİMİZ" CEPTETEB ile müşterilerimizin istedikleri her yerde yanında olmaya çalışıyoruz, genel prensibimiz bu... TEB Mobil Tahsilat Platformu'nu da hayata geçirdik. Bunlar çok önemli... Çünkü iş dünyasında hayatı zorlaştıran bir sürü adım var. Örneğin bugün bir tedarikçiye gidildiğinde çek-senet tahsil edip tekrar bankayı sürece sokmak sıkıntılı işler... Tüm bu süreçlere kolaylık getiriyoruz. Hedefimiz, bir yıl içinde mevcut olduğumuz müşteri segmentlerinde CEPTETEB İŞTE'nin kullanımını sağlamak. Bugün mikro segmenti dışarıda tutarsak kurumsal ve KOBİ olarak 600-700 bin müşteriye ulaşıyoruz. Tüm bu şirketlere ulaşacağımızı ve hatta üstüne de çıkacağımızı düşünüyoruz."

ARALIK SAYIMIZDA

YENİ YIL RUHUNU YANSITAN YARATICI STİLLER,
SÜSLEME, SOFRA VE DÜZENLEME ÖNERİLERİ

MAISON FRANÇAISE

@maisonfrancaiseturkey maisonfrancaiseturkey MF_Turkiye

"YAPILANDIRMA İŞTAHI ARTABİLİR"

Bankaların bu yıl fazla mesai harcadığı konuların başında yeniden yapılandırmalar geliyor. EY Türkiye Ülke Başkanı Metin Canoğulları, bu konunun 2020'de de sektörün ana gündemini oluşturacağını açıklıyor. Yeniden yapılandırma tutarının yakın izlemedeki kredilerde, 2018 sonunda 68 milyar TL'yken bu yıl 120 milyar TL'ye ulaştığını belirten Canoğulları, "Finansal yapılandırma çerçevesinde borcu 25 milyon TL'nin üzerinde olan borçlular için getirilen düzenlemeler de şirketlerin yeniden yapılandırma iştahını artırabilir" yorumunu yapıyor. Ayrıca Canoğulları'na göre gelecek yıl, yeniden yapılandırılan kredilerin geri ödemelerinin nasıl olacağının da belirleneceği dönem olarak özel bir önem taşıyor.

Yeniden yapılandırılmış şirketlerin Türk bankalarına olan borcunu yabancı bankalarla çevirmek için yani refinansman yapmak için yoğun olarak çalıştığını aktaran Canoğulları, gelecek yıl için tabloyu şöyle çiziyor:

"Faizlerdeki göreceli düşüş devam ederse 2020'de bireysel bankacılıkta bir canlanma olabilir. Konut kredilerinde de ölçülü, yani enflasyonu üzerinde olmayan büyüme beklenebilir. KOBİ ve kurumsal krediler açısından 2019'a benzer bir yıl olabilir, çünkü bankacılık sistemindeki sorunlu kredilere dair endişeler giderilmeden risk iştahının hızla düzelmesi beklenmemeli."

EY Türkiye Ülke Başkanı Metin Canoğulları ile bankacılıkta yeniden yapılandırmaları ve 2020 yılını konuştuk:

● BDDK'nın takibe alınmasını istediği kredilerde son durum nedir? Burada sektörde neler yapılıyor?

■ BDDK, 17 Eylül'de 2018 yılı mali durum inceleme sonuçlarına göre toplamda 46 milyar TL büyüklüğünde kredinin bu yıl sonuna kadar takip hesaplarına aktarılması gerektiğini açıkladı. Bu krediler için bazı bankalar karşılık ayırmışken bazıları henüz ayırmamıştı. BDDK, bu konuda tüm bankalarda eşit uygulama olsun is-

"BUNDAN SONRASI ARTIK DAHA POZİTİF"

İŞTAH DEVAM EDİYOR

Yabancı yatırımcı iştahında bir azalma yok. Tam tersi... İki yıl önce Oger Telekom sonrasında reyting kuruluşları, banka finansallarında görünmese de durumu raporlarına yansıtmıştı. Şimdi oradaki fark da kapandı. Reyting şirketlerinin öngörüleriyle bankalardaki rakamlar aynı noktaya geldi. Türkiye bu süreçte iki önemli dalga, Ağustos 2018'de ve yakın zamanda iki önemli aşama atlattı. Bu iki dönem de hissedilmeden atlatıldı, geçti. Dolayısıyla bundan sonrası artık daha pozitif olacak.

GETİRİ/RİSK ANALİZİ

Uluslararası piyasalardaki genişlemeci politikalar ve faiz indirimleri sonrasında Türkiye piyasası, getiri-risk açısından cazibesini koruyor. Bankacılık, ekonomimizin en güçlü bileşenlerinden biri. Olumsuz gelişmelere rağmen sağlıklı büyümesini ve kârlılığını koruyor. Bu gibi gelişmelerin uzun vadeli yatırım kararlarını etkilemeyeceğini düşünüyoruz.

Çerçevesi genişleyen yeniden yapılandırmalar, 2020'de bankacılığın ana gündemini oluşturacak. EY Türkiye Ülke Başkanı METİN CANOĞULLARI, "Borcu 25 milyon TL'nin üzerinde olan borçlular için getirilen düzenlemeler, şirketlerin yeniden yapılandırma iştahını artırabilir" diyor. Ayrıca son dönemde yeniden yapılandırılmış kredilerin yurt dışından refinansmanı için yoğun olarak çalıştıklarını aktarıyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

tiyor. Biz de BDDK ile bu konuda görüşme yaptık, çünkü hangi dönemde ve ne kadar ayrılacak noktasında tereddütler vardı, net değildi. Amaç, bu kredilerin üçüncü gruba atılması. Ama tabii bankalar, bu kredilerin içinde yeniden yapılandırılacak nitelikte olanlar varsa BDDK'ya bildirerek ilerleyecek.

● Yani takibe atılacak rakam daha az olabilir, öyle mi?

■ 46 milyar TL olmayabilir. Bu kredilerin bir kısmı bu yılın son çeyreğinde yazılacak. Bir kısmı için ise ilgili banka, gerçekten bu parayı tahsil edebileceğini düşünüyorsa yeniden yapılandırmaya sokarak BDDK'ya bildirmek şartıyla karşılık ayırmayabilecek. BDDK gerekli aksiyonların yapılıp yapılmadığına göre aralık sonuna kadar işlemleri takip edecek.

Bahsedilen tutarın içinde enerji sektörünün büyük oyuncularının kredileri bulunuyor. Önümüzdeki dönemde Türkiye'de enerji yelpazesinin değişeceğini öngörüyoruz, yenilebilir enerjiye doğru gidiyoruz. Dolayısıyla enerjinin bazı kredilerinde yeniden yapılandırmaların ne kadar başarıya ulaşacağından da çok emin değilim… O yüzden bankalar yeniden yapılandırmalarda gerçekten ödeme olacak mı ona bakıyor, bizim gibi denetim şirketlerinden değerleme raporları ve görüş alıyorlar.

Ama aslında çoğu banka, bu kredilerin büyük kısmını serbest karşılıklar kalemi altında ayırmıştı. Bu nedenle sektörde bir sıkıntı olacağını sanmıyorum.

● Sermaye yeterliliğinde sorun yaratabilir mi bu tablo?

■ Sermaye yeterliliği konusunda ciddi bir sıkıntı çıkacağını zannetmiyoruz. Bu tip takibe intikaller, yarattıkları karşılık artışları nedeniyle sermayeyi azaltarak sermaye yeterlilik rasyoları üzerinde baskı yaratıyor. Ancak bu alanda BDDK'nın uzun yıllardır yürüttüğü ihtiyatlı politikalarla ülkemiz özelinde asgari gereksinimlerin üzerinde eşik değer hedefimiz var. Sermaye yeterlilik rasyosu sektörde bugün yüzde 17,7'ye geriledi, ancak bu haliyle dahi sağlıklı ve güç-

"SORUNLU ALACAKLAR YÜZDE 6,5'E ÇIKABİLİR"

2020 TABLOSU

Faizlerdeki göreceli düşüş devam ederse 2020'de bireysel bankacılıkta bir canlanma olabilir. Bir süredir oldukça düşük seyreden konut kredilerinde de ölçülü, yani enflasyonun üzerinde olmayan büyüme beklenebilir. KOBİ ve kurumsal krediler açısından 2019'a benzer bir yıl olabilir, çünkü bankacılık sistemindeki sorunlu kredilere dair endişeler giderilmeden risk iştahının hızla düzelmesi beklenmemeli.

180 MİLYARA ÇIKABİLİR

Son üç yıllık süreçte, hem ikinci grup hem üçüncü grup kredilerde yüzde 100 artış oldu. Güncel verilere baktığımızda yakın izlemedeki kredilerin 300 milyar, donuk alacakların ise 120 milyar TL seviyesine geldiğini görüyoruz. Hem yakın izlemedeki kredilerden riskliliği artan alacakların donuk alacaklara devri hem de BDDK tarafından mali bünye değerlendirmeleri sonrasında yıl sonuna kadar takip hesaplarına aktarılması beklenen krediler ile üçüncü grup kredilerin toplamı 180 milyar TL'yi bulabilir.

2019'DAN DA ÇIKACAK

46 milyar TL büyüklüğünde kredinin yıl sonuna kadar takip hesaplarına aktarım, sonrası sorunlu alacak oranı yüzde 6-6,5'a gelebilir. Bu rakam, 2018 sonunda tespit edilenler. Bir de 2019'da ortaya çıkan sorunlu krediler de olacak. Ama zaten bankalar, masada olan büyük montanlı kredileri biliyor ve aktif pasif dengesini iyi yönetiyor.

lü yapısını koruyor. Bu oran, Avrupa ortalamasıyla da benzer. Zaten uzun zamandır bankalar bu kredilerin takibini yapıyordu. Serbest karşılıklara yazılarak ismi konulmadan bilançoda yer alıyordu, yani kâr/zararda bir değişiklik olmayacak. Sadece bilançoda serbest karşılık yerine özel karşılık yazacak, kalem satırı değişecek.

Bir de ekimde finansal Yeniden Yapılandırma çerçevesi kapsamında 25 milyon TL üzerinde borcu olan şirketler için de yapılandırma yapılabilecek. Bu kredilerin de incelenerek hangileri yaşatılabilecekse kurtarılması gerekiyor. Çünkü bu kredilere bir kaynak ayrıldı ve mevcut ekonomik konjonktürde, hepsini öldürelim, demek ekonomiye büyük zarar vermek anlamına geliyor. Doğru bir süzgeçten geçirerek bu kredilerin de hangilerinin yapılandırılacağına bakılacak.

● Bu durumda 2020'de de bankaların gündeminde yeniden yapılandırmalar olacak…

■ Yeniden yapılandırma tutarı yakın izlemedeki kredilerde 2018 yıl sonunda 68 milyar TL'yken bu yıl 120 milyar TL'ye ulaştı. Bu yıl sonuna kadar yakın izlemede olan ancak henüz yapılandırmaya konu edilmemiş 150-200 milyar TL riskli alacaktan bir kısmının yeniden yapılandırma taleplerinin olması durumda bu tutarın daha da yükselebileceğini düşünüyoruz.

Bir de tabii önümüzdeki dönemde tüm bankalar bu yeniden yapılandırılan kredilerin geri ödemelerini görmeyi bekleyecek. Sadece borcu yeniden yapılandırmakla, vadeyi uzatmakla bir projenin, şirketin tekrar canlanması mümkün değil, operasyonel anlamda nerede yanlış yapılmış bunları da tespit ederek düzeltmek gerekiyor.

Yeniden yapılandırmaya konu şirketlerin çoğu, enerji ve inşaat yatırımları olanlar. Sanayi tarafında bu derece büyük krediler yok gibi ama yeni gelenlerde olabilir. Türkiye'de sanayi tarafında da işler daraldığı, Avrupa pazarı ve global ekonomi yavaşlamaya girdiği için fabrikaların verimlilikleri, planlandığı gibi olmayabilir. Kurun da bir anda planının üstünde artması nedeniyle ortaya çıkan yükü kaldırmaları için, enerji ve inşaat dışı alanlardaki şirketler içinde

BANKACILIKTA İYİ GİDECEK ALANLAR

BÜYÜK MONTANLI PROJELER

Bankaların 'kredi büyümesi yaşayalım' değil de 'küçülelim ama aktif kalitesini artıralım' mantığı var. 2020'de de bu trend devam eder. Ama bugün büyük montanlı projeler söz konusu. Türkiye'de özellikle ihtiyaç hasıl olan sektörler var. Örneğin petrokimya tarafında ciddi anlamda ithal eden ülke durumundayız. Dolayısıyla bu alanda proje finansmanları bankalar için iştah açıcı. Biz şimdi biri üzerinde çalışıyoruz, 2020'den önce bile gerçekleştirilebilir.

PROJE FİNANSMANI

Ayrıca sağlık sektöründe yurt dışına bağımlı olduğumuz ürünler var. Bu ürünleri artık Türkiye'de üretmek adına hükümetin verdiği teşviklerle özel sektörden girmek isteyenler bulunuyor. Burada da proje finansmanı arayışı içindeler. Biz, daha uzun vadeli ve düşük oranlı olması için proje finansmanını yurt içi bankalarından ziyade daha çok yurt dışından getirmeye çalışıyoruz.

DİNAMİK İŞLER

Bu dönemde yeniden yapılandırılmış kuruluşların, hem operasyonel iyileştirmesini yapmak hem Türk bankalarına olan borcunu yabancı bankalarla çevirmek için, yani refinansman yapmak için işlemlerimiz artı. Burada önemli ve dinamik işler var. Biz de bu projeleri takip ediyoruz. Önümüzdeki dönemde sanayiye yönelik, ithal ettiğimiz malların Türkiye'de üretimine, teknolojiye ağırlık verecek lokomotif alanlarda büyüme göreceğiz.

de yapılandırmaya ihtiyacı olanlar var.

● Gelecek yıl için nasıl bir öngörünüz var?

■ Gelecek yıl daha sakin geçecek diye düşünüyorum. Enerji sektöründeki belli başlı büyük oyuncularla ilgili sıkıntıları hükümet bir şekilde çözüyor. Spor kulüpleriyle ilgili yapılandırmayı da Ziraat Bankası uzun vadeyle yapılandırıyor. Bunlar hep yapıldı ama kağıt üzerinde yapılanlar operasyonel olarak da yapılmazsa 3 yıl sonra tekrar aynı sorunlarla karşılaşırız.

Özellikle küçük ölçekli şirketleri etkileyen önemli unsurlardan biri, otomotiv alanı. Türkiye'de otomotiv yan sanayi alanında çalışan çok KOBİ var. İç piyasada otomotiv satışları istenilen seviyede gitmemekle beraber ihracat tarafında sıkıntı yok. Bu açından gelecek yıl daha iyi olacak.

● KOBİ ve büyük firmalarda nakit akışı toparlandı mı? 2020 yılı bu açıdan nasıl geçecek?

■ Yılbaşına göre seçim atmosferinden çıkılması, faiz oranları ve enflasyondaki dengelenmeyle daha olumlu piyasa şartlarının oluştuğunu düşünüyoruz. Ekonomi yönetiminin aldığı tedbirlerin de etkisiyle yılbaşına göre kayda değer bir toparlanmadan söz edebiliriz. Dış politikada yaşanan önemli gelişmelere rağmen döviz kurlarının yılbaşına göre aynı seviyelerde devam etmesinin de bu olumlu sürecin bir göstergesi olduğunu düşünüyoruz.

● Bankaların özellikle KOBİ'lere kredi vermede mesafeli olduğunu görüyoruz. Burada değişim ne zaman başlar?

■ Bankalar, açıkçası şu an kredi vermekte, doğru varlıkları seçmekte zorlanıyor. KOBİ'lere istek eskisi gibi değil. Paranın maliyeti arttığı için bankalar çok seçici. KOBİ tarafında KGF ile destek verildi, şimdi bu kredilerin geri dönüşü başlıyor. Neler yaşanacağını gelecek yıl göreceğiz.

BDDK verilerine göre sektörde sorunlu alacak oranı yüzde 4,96. Bunun kırılımında ticari krediler ve tüketici kredilerinde oran yüzde 2-3. KOBİ kredilerinde ise yüzde 7'nin üzerinde. Bu da aslında, KOBİ kredilerinde yıllardır giderek yükselen borçluluk seviyesinin, borcun geri ödenebilme riskinin önemli ölçüde artığına işaret ediyor.

Son dönemde ekonomi yeniden düzlüğe çıkıyor gibi bir hissiyat var. Türkiye aslında bu coğrafi bölgede üretim kapasitesi en yüksek ülkelerden biri. Çimento, demir, seramik, mobilya, kumaş gibi ürünler bölgeye Türkiye'den gidecek. Türkiye'nin önü açık, piyasada stok fazlası vardı, faizlerin inmesiyle stok fazlası da azaldı. Bir miktar nefes aldı herkes, ben gelecek yıl olumsuz bir dalga öngörmüyorum.

Benzer dönemlerden geçen yabancı ekonomilerde de KOBİ'lere kredi garantileri verilmesi, kamu ya da kalkınma/yatırım bankaları aracılığıyla finansman ihtiyaçlarının karşılanması yaygın olarak tercih edilen uygulamalar. Ülkemizde de Kredi Garanti Fonu desteği uzun süredir gündemde. Ekim sonunda 3 kamu bankası üzerinden istihdam odaklı kredi paketi piyasaya sunuldu. Diğer taraftan Merkez Bankası, son 3 ayda üçüncü kez faiz indirimine giderek toplamda 1000 baz puanlık indirim yaptı. Bankaların da kredi faizlerinde kademeli olarak indirime gittiği görülüyor. Bu düşüşün kalıcı olabilmesi için enflasyon oranlarının da aşağı yönlü ilerlemesi önemli.

Hükümet tarafından açıklanan beklentilere göre 2020 için öngörü yüzde 5 büyüme. Önümüzdeki yıl için piyasalarda bir likidite bolluğu olacağı ve Türkiye'nin de bundan faydalanacağı beklentisi var. Bunlar, önümüzdeki dönemde hem arz hem talep yönlü olarak kredi hacmini artırıcı unsurlar. C

YENİ MÜŞTERİ PEŞİNDE

Leasing ve faktoring zorlu geçen 2019'u geride bırakmaya hazırlanıyor. İki sektörün de 2020'den umutları yüksek... Leasing otomotiv, yenilebilir enerji ve plastik sektörlerine odaklanırken faktoringde TL işlemlerde tedarik finansmanı heyecan uyandırıyor. Yine faktoringde ihracat rüzgarıyla yurt dışı işlemler için de iştah var. Faktoringde oyuncular müşteri sayılarını 2 katına kadar çıkarma planları yaparken leasing tarafında hedefler yüzde 15-20'lerle daha ihtiyatlı belirleniyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

Bu yılın başında bankacılık dışı finansta mevcudu koruma planları yapılıyordu. Ancak maalesef 2019 boyunca hacimlerde daralma devam etti. Büyümenin hız kesmesiyle 2019'un üçüncü çeyrek rakamlarına göre leasing sektöründe alacaklar, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 33 daralarak 48 milyar TL oldu. Faktoring sektöründe de işlem hacmi 90 milyar TL seviyelerinde gerçekleşti, burada da yıllık olarak yüzde 20 düşüş yaşandı.

2020 için ise iki alanda da yöneticiler daha umutlu… Finansal Kurumlar Birliği Başkanı ve Vakıf Faktoring Genel Müdürü Aynur Eke, mevcut büyümeleri şöyle yorumluyor: "Son bir yıldır ekonomik daralmanın etkisiyle düşüşler yaşayan sektörlerimiz içinde ortalama vadesi daha kısa olan faktoringde bilanço rakamları ilk kez bir önceki çeyreğe göre büyüme eğilimine girdi. Daralmadan çıkış sürecine doğru ivme kazanıyoruz."

Leasing tarafında da 2020 yılında YEP'de açıklanan yüzde 5 büyüme hedefiyle ertelenmiş taleplerin devreye gireceği beklentisi hakim. ING Leasing Genel Müdürü Nikola Sarrafgil, "Ekonomik göstergelerin ve yatırım ortamının iyileşmesiyle 2020'de şirketlerin yeniden yatırıma, üretim kapasitelerini artırmaya yöneleceklerini öngörüyoruz" diye konuşuyor.

İşte bu ortamda leasing ve faktoring alanında yöneticiler, 2020 yılında mevcut müşterilerde derinleşmenin yanında yeni müşteri sayısını artırmaya odaklanıyor.

LEASINGDE BÜYÜME ALANI

Yatırım harcamalarıyla direkt bağlantılı olarak büyüyen leasing alanında, 2020'de oyuncuların odağında yine KOBİ'ler bulunuyor. Aktif kalitesinin önem kazandığı son 2 yılın etkisiyle KOBİ'lerin yanında ölçeği daha büyük ticari şirketler de mercekte tutuluyor. Her oyuncunun farklı stratejisi olsa da odak sektörler olarak yenilebilir enerji, otomotiv, plastik gibi alanlar bir adım öne çıkıyor. Alternatif Lease Genel Müdürü Emre Tongo, "Daha çok orta ölçekli işletmeler ve ticari şirketlerin yatırım kararlarında olmayı hedefliyoruz. Odağımızda üretim makineleri ve tekstil ekipman grupları olacak, yenilenebilir enerji ve inşaat sektöründe ise gelişmelere göre hareket edeceğiz" diyor.

2020'de de bu yılki gibi iş-inşaat sektöründe daralma ve üretime dayalı sektörlerde gelişme öngören Garanti BBVA Leasing Genel Müdürü Ünal Gökmen, ihracata yönelik üretim yapan otomotiv, metal işleme, plastik, tekstil sektörlerinden işletmeleri öncelikleri arasına aldıklarını aktarıyor. QNB Finansleasing'in de bu yıl yeni müş-

Yeni müşteriye açılma zamanı

Şirket	Mevcut aktif müşteri sayısı	2020'de yeni müşteri hedefi
Tam Faktoring	35.000	20.000
Ulusal Faktoring	7.400	20.000
QNB Finans Faktoring	4.500	4.500
Garanti BBVA Leasing	5.000	2.500
Yapı Kredi Faktoring	3.500	2.500
Garanti BBVA Factoring	6.000	2.000
Arena Faktoring	1.000	1.500
TEB Faktoring	4.000	800
İş Faktoring	1.500	750
QNB Finansleasing	5.000	500
Alternatif Lease	1.500	300
İş Leasing	6.000	Verilmiyor

Not: Şirketler, yeni müşteri hedeflerine göre sıralanmıştır. Bilgiler, şirket yöneticilerinden alınmıştır.

"ODAĞIMIZ MADEN, ENERJİ VE OTOMOTİV"

METİN KARABİBER / QNB FİNANSLEASING GENEL MÜDÜRÜ

2020 DAHA VERİMLİ

Ekonomide yaşanan dengelenme ve toparlanma sürecinin önümüzdeki yıl piyasalara olumlu yönde etki edeceğini öngörüyoruz. Yeni müşteri kazanımı açısından verimli bir yıl geçirmeyi hedefliyoruz. Odaklanacağımız ana sektör grupları, maden, enerji ve otomotiv olacak. Bu yılın başında yaygınlaşmaya başlayan ve mevzuatsal revizyonlarla günden güne potansiyeli yükselen çatı üstü güneş enerjisi sistemi yatırımları ön plana çıkacak.

YÜZDE 75'İ KOBİ

2020 yılı için ertelenen talep ve yüksek kapasite kullanımı seviyelerine gelen özellikle ihracatçı KOBİ ve ticari segment müşterileri üzerinden pazarın daha hareketli olacağını düşünerek planlarımızı yapıyoruz. Portföyümüzün yüzde 75'i KOBİ segmentinden oluşuyor. 2020 yılı ve sonrasında bu dengeyi bozmayacağız. 2019'da biraz küçülmekle birlikte yaklaşık 5 bin müşterimiz var. 2020 içinde yüzde 10 seviyelerinde yeni müşteri kazanımı hedefliyoruz.

teri kitlesinde, ihracatın önemli kısmını oluşturan madencilik sektörü ve 2020'de toparlanması beklenen otomotiv sektöründen şirketler bulunuyor. ING Leasing Genel Müdürü Nikola Sarrafgil, benzer bir bakış açısıyla odak alanlarını şöyle aktarıyor: "İhracata dayalı üretim yapan şirketler bizim hep odağımızda. Plastik, tekstil, kimya, otomotiv yan sanayi gibi sektörler hedefimizde olacak." İş Leasing Genel Müdürü Mehmet Karakılıç için de ihracat odaklı yatırım yapan şirketler ve yenilenebilir enerji sektörü 2020'de yeni müşteri kazandıkları başlıca alanlar olacak.

GÜÇLÜ HEDEFLER

Leasing sektörünün yaklaşık 60 bin müşterisi bulunuyor. Sektör, 2017'den bu yana tabana yayılma isteğiyle ilerliyor. İş Leasing Genel Müdürü Mehmet Karakılıç'ın değindiği gibi sektör faiz oranlarının düşük ve istikrarlı seyrettiği, uzun vadeli kaynaklara kolay erişildiği dönemlerde yeni müşteri adedinde daha hızlı büyüme yakalıyor.

Bunu leasing şirketlerinin 2020 yeni müşteri hedeflerinden görmek de mümkün. Bugün aktif riski devam eden 5 bin müşteriye sahip Garanti BBVA Leasing'in genel müdürü Gökmen, "Her yıl olduğu gibi 2020 yılında da yapacağımız işin yarısının yeni müşteriden gelmesini hedefliyoruz" diyor.

ING Leasing Genel Müdürü Nikola Sarrafgil'in daha iddialı hedefleri var. Sektörde yüzde 2 pazar payıyla çalıştıklarını aktaran Sarrafgil, şu sözlerle devam ediyor: "Butik çalışan, orta-uzun vadeli yatırımlarda müşterinin ihtiyacı doğrultusunda hizmet veren bir şirketiz. Gelecek yıl mevcut müşteri sayımızı 2 katına çıkartmayı hedefliyoruz." Alternatif Lease Genel Müdürü Emre Tongo ise 2020 yılında yeni müşteri hedeflerini şöyle aktarıyor: "Bugün portföyümüzde sözleşmesi devam eden 1.500 müşterimiz bulunuyor. Önümüzdeki yıl ekonomik konjonktüre de bağlı olarak en az 300 yeni müşteri kazanmayı planlıyoruz."

UMUT TEDARİKÇİ FİNANSMANINDA

Faktoringde hedef müşteri segmenti daha geniş. KOBİ'lerin yanında bazı oyuncular ticari ve büyük kurumlardan bazıları ise mikro işletmelerden yeni müşteri kazanma planları kuruyor. Sektörün işlem hacminde yüzde 80 gibi ağırlığa sahip yurt içi işlemlerde, tedarikçi finansmanıyla yeni şirketlerin kazanılması isteniyor.

"Gelecek yıl müşteri portföyümüzü KOBİ'leri destekleyen orta ve üst segmentteki müşterilerden oluşturmayı planlıyoruz" diyen Vakıf Faktoring Genel Müdürü ve Finansal Kurumlar Birliği Başkanı Aynur Eke, burada da tedarikçi finansmanı ürününü kullanmayı planladıklarını aktarıyor. İş Faktoring Genel Müdürü Ömer Karakuş ise ağırlıklı olarak mikro işletme ve KOBİ segmentinden yeni müşteri kazanmak istediklerini belirtiyor. Karakuş, "Bunun için dijital platformda yapay zeka teknolojisi uygulaması 'ÇekMatik' ürününü yaygınlaştırmayı planlıyoruz. Ayrıca ihracat faktoringini daha fazla müşterimize tanıtmayı hedefliyoruz" diyor.

"Eylülden itibaren işlerimizde belirgin bir hareketlilik hissediyoruz" yorumunu yapan Garanti BBVA Factoring Genel Müdürü Kaya Yıldırım da TL işlemler tarafında tedarikçi finansmanı işlemleriyle faktoring şirketi, alıcı ve tedarikçiler arasında kurulacak üçlü iş modellerine ve çekli alacaklar çerçevesinde KOBİ'lere odaklanacaklarını söylüyor. Pamuk Faktoring Genel Müdürü Celal Özkürkçü, segment ayrımı yapmadan önümüzdeki süreçte teşvik gören veya görecek sektörlere ağırlık verme düşüncesinde olduklarını belirtiyor.

TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar, risk yönetimine ağırlık vererek alacak portföyün-

EMRE TONGO

AYNUR EKE

"SAYIYI YÜZDE 25 ARTIRIRIZ"

KAYA YILDIRIM / GARANTİ BBVA FACTORING GENEL MÜDÜRÜ

ÜÇLÜ İŞ MODELLERİ

2020'nin bu yıla göre daha pozitif geçeceğini, önümüzü daha net görebileceğimizi düşünüyoruz. Planlarımızda müşteri sayımızı artırmak ve portföyümüzün müşteri tabanını genişletmek var. Bunun için TL işlemlerde tedarikçi finansmanı işlemleriyle Garanti BBVA Factoring-alıcı-tedarikçiler arasında kurulacak üçlü iş modellerine ve çekli alacaklar çerçevesinde KOBİ segmentindeki müşterilerimize odaklanacağız.

İŞLEM BÜYÜKLÜĞÜ ÖNEMLİ

Önümüzdeki yıl işlem büyüklüğü 50-100 bin TL arasında olan, KOBİ müşteri kitlesinde büyüyeceğiz. İhracat işlemlerindeki iştahımız da sürecek. Şirketimizin bugün 4 bin 100 adet müşterimiz üzerinde faktoring alacak bakiyesi bulunuyor. Ancak şu an için limitleri aktif durumda olan müşteri sayımız çok daha fazla, 6 bin adet müşterimizle faktoring işlemi gerçekleştirdik. Önümüzdeki 1 yılda yüzde 20-25 büyümeyle 8 bin müşteriyle işlem gerçekleştireceğimizi düşünüyoruz.

de daha seçici davrandıklarını vurgulayarak "TEB ile birlikte ihracatçı şirketlerin finansman ihtiyacını karşılamak için Türkiye İhracatçılar Meclisi iş birliği protokolünü imzaladık. KOBİ'lere ve ihracata yönelen şirketlere desteğimizi sürdürüyoruz" diyor.

Tam Faktoring ise farklı bir stratejiyle küçük işletmeleri hedef alıyor. Şirketin genel müdürü Hakan Karamanlı, "Müşteri seçerken de kredi değerlendirmesi yaparken de sektöre hiç bakmıyoruz. Hatta bu şekilde bir genelleme yapmanın haksızlık olduğunu düşünüyoruz" diyor.

İKİ KATINA ÇIKACAK

Faktoring sektöründe 100 ila 110 bin arasında dalgalanan müşteri sayısı mevcut. Pamuk Faktoring Genel Müdürü Celal Özkürkçü, "2019'da sektör için önemli handikaplar oluştu, reel sektörün bir bölümü satışlarında vadeliden peşine döndü. Ayrıca şirketlerin bir bölümü çek keşide etmekten vazgeçti veya minimuma indirdi. Bu handikapları bu yıl ilave müşteri kazanımıyla aşmak niyetindeyiz" yorumunu yapıyor. Zorlu yılın ardından 2020'de önemli müşteri kazanma planları mevcut. Örneğin QNB Finansfaktoring Genel Müdürü Nergis Ayvaz Bumedian, "Bu yıl 4 bin 500 müşteri için işlem yaptık. Önümüzdeki yıl iki katına, 9 bin aktif müşteriye ulaşmayı hedefliyoruz" diyor.

Sektörün lideri Yapı Kredi Faktoring'in genel müdürü Bozkurt Çöteli de 3 bin 500 olan aktif müşteri adetlerine 2020 yıl sonuna kadar 2.000- 2.500 yeni şirketi katmayı planladıklarını söylüyor. İş Faktoring Genel Müdürü Ömer Karakuş, mevcut 1.500 aktif müşteri sayısını 2020 yılında en az yüzde 50 gibi yüksek bir oranla artırmayı hedefliyor.

ÖMER KARAKUŞ

Vakıf Faktoring için de genel müdür Aynur Eke hedeflerini şöyle aktarıyor: "Alacak vade ortalaması 140 günde seyrettiğinden kapanan risklerin yerine yenilerini koymak ve yeni şirketleri desteklemek arzusundayız. 2020'de hedefimiz müşteri sayımızı yüzde 15 artırmak."

TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar da yaşanan ekonomik sıkıntılara rağmen 2019'da 4 bini aşkın müşteriye hizmet vereceklerini ve gelecek yıl dijital platformlarda yeniliklerle yeni müşteri portföyünü yüzde 20 büyüteceklerini aktarıyor. 2019'da 35 bini aşarak müşteri sayısında yüzde 33 pazar payına sahip Tam Faktoring'in genel müdürü Hakan Karamanlı, "Müşterilerimizin yüzde 30'uyla sadece tek işlem yapıyoruz, üstelik ortalama vademiz 100 gün. Hedefimiz 2020'yi 20 bin yeni müşteriyle tamamlamak" şeklinde konuşuyor.

Ulusal Faktoring Genel Müdürü İzak Koenka ise "Eylül itibarıyla 7 bin 329 aktif müşteriye sahibiz. 2020'de 20 bin adet yeni müşteri hedefliyoruz" diyor. 2018 ortalarında yeniden yapılanarak müşteri sayısını ikiye katlayan Arena Faktoring'in genel müdürü Nurcan Taşdelenler, hedeflerini şöyle özetliyor: "Binin üstünde devamlı müşterimiz mevcut, her ay minimum 125 yeni müşteri kazanarak 2020 sonunda 2 bin 500 müşteriye hizmet vereceğiz."

MERİH TÜMKAYA

EY TÜRKİYE VERGİ BÖLÜMÜ
KIDEMLİ MÜDÜRÜ

merih.tumkaya@tr.ey.com

Devralınan taşınmazların ödenmemiş emlak vergisi

Mart 2019'da yine bu köşede Utku Gürboğa tarafından "Sorunlu Kredilerin Yönetimi" başlığında bir yazı yer almış ve makalede Aralık 2018 dönemi itibarıyla takipteki kredilerin tutarının 97 milyar olduğu belirtilmişti. O tarihten bu yana, bankaların takipteki kredilerinin tutarı günden güne artarak eylül sonu itibarıyla 133 milyar TL'ye ulaştı. Bu alacakların tahsili amacıyla bankaların el koyduğu taşınmaz sayıları da benzer bir şekilde artış gösterdi.

Gerek bankalar tarafından gerekse diğer firmalar tarafından icra yoluyla alınan taşınmazlar zaman zaman birtakım sorunları da beraberinde getiriyor.

Türkiye sınırları içinde bulunan bina ve arazilerin tamamı emlak vergisine tabi. Bu verginin mükellefi ise bina ve arazinin maliki, varsa intifa hakkı sahibi, her ikisi de yoksa bina ve araziye malik gibi tasarruf edenlerdir. Bu kişiler mükellef olmakla birlikte, diğerlerinde olduğu gibi bu vergi türünde de kamu alacağının güvence altına alınabilmesi amacıyla müteselsil sorumluluk düzenlemeleri bulunmaktadır.

Emlak Vergisi Kanunu uyarınca, mülkiyet hakkının devrinin gerçekleştirildiği yıl ile geçmiş yıllara ait ödenmemiş emlak vergisinin ödenmesinden devreden ve devralan müteselsilden sorumludur. Devralanın ödeyeceği vergiden dolayı devredene rücu hakkı saklıdır.

Buraya kadar bir sorun bulunmuyor. Sorun taşınmazlar icra yoluyla elde edildikten sonra ortaya çıkıyor.

İcra İflas Kanunu'nun 206. maddesiyle Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun'un 21. maddesi 15.03.2018 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan 7101 Sayılı Kanun ile değiştirildi. Genel olarak amme alacağı, rehinli alacaktan sonra gelirken söz konusu madde düzenlemeleri gereği, emlak vergisi alacağı rehinli alacaktan önce geliyordu. Bu nedenle tapu sicil müdürlükleri, icra yoluyla devri istenen bir taşınmazın ödenmemiş emlak vergisi borcunun ödenmesini talep ediyor, borç ödenmeden de taşınmaz devrini gerçekleştirmiyordu. Bu düzenleme, 15.03.2018 tarihinde 7101 Sayılı Kanun ile değiştirildi ve diğer amme alacakları gibi emlak vergisinin de rehinli alacaktan sonra gelmesi sağlandı.

Mevcut durumda, tapu sicil müdürlükleri, icra yoluyla devri istenen bir taşınmazın ödenmemiş emlak vergisi borcu olup olmadığına bakmadan devri gerçekleştiriyor. 7101 sayılı Kanun öncesi dönemde, bu devir gerçekleştirilmediğinden, Emlak Vergisi Kanunu'nda yer alan müteselsil sorumluluk maddesi bu işlemlerde uygulanmıyordu. Ancak kanunen bu taşınmazların devri artık gerçekleştirilmek zorunda olduğundan, devir alanların devir alacakları taşınmazların ödenmemiş emlak vergisi borcu olup olmadığını sorgulamaları gerekiyor. Aksi durumda, müteselsil sorumluk maddesinden dolayı devralınacak gayrimenkulün ödenmemiş emlak vergisinden sorumlu tutulabiliyorlar. Bu sorumluluğun tahmin edildiği gibi 5 yılla sınırlı olmayacağını da belirtmek isteriz.

Vergi Usul Kanunu uyarınca, vergi alacağının doğduğu takvim yılını takip eden yılın başından başlayarak beş yıl içinde tarh ve mükellefe tebliğ edilmeyen vergiler zaman aşımına uğruyor. Ancak Emlak Vergisi Kanunu'nda özel bir düzenleme bulunuyor. Bu düzenlemeye göre, bildirim dışı kalan bina ve arazinin vergi ve cezalarında zaman aşımı, bu bina ve arazinin bildirim dışı bırakıldığının idarece öğrenildiği tarihi takip eden yılın başından itibaren başlıyor. Emlak Vergisi Kanunu'nda yer alan bu hükme göre, genel olarak yapılan zamanaşımı düzenlemelerinin aksine mükellefler geriye yönelik olarak sınırsız süre boyunca vergiye tabi tutulabiliyor. Hatta bu hükmün uygulamasına ilişkin Anayasa Mahkemesi'nde dava dahi açılmıştır. Ancak Anayasa Mahkemesi, söz konusu kanun maddesinin Anayasa'ya aykırı olmadığına karar vermiştir.

Dolayısıyla söz konusu devir nedeniyle kurumların sorumlu tutulabileceği emlak vergisi tahmin edilenden çok daha eskiye gidebilecektir. C

DOĞUM GÜNÜNDE STAR SENSİN!

BAŞKA YERDE YOK!

SANA VE ARKADAŞLARINA KIDLAR'LAR HEDİYE!

Tüm gün KidzMondo'da limitsiz eğlence!

Bando şefi olarak KidzMondo şehir turu

Tüm mesleklerde öncelik sende!

DOĞUM GÜNÜ PASTAN BİZDEN!

Seçtiğin meslekte sana özel eğlence!

0212 348 10 00
www.kidzmondoistanbul.com

BONUS'A ÖZEL 6 TAKSİT bonus

TRUMP
ALIŞVERİŞ MERKEZİ
www.trumpalisverismerkezi.com

KidzMondo
ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet KANAL D PEGASUS ÜLKER

Aytemiz BEREKETDÖNER bg bilişim garajı dream FABER-CASTELL Golf Hilton MİGROS SLOW TÜRK SUZUKI yupo yurtiçi kargo

BES'i 2020'de hareketli günler bekliyor. Yaşa göre devlet katkısı, dövizli BES ve TES düzenlemeleri kapıda. Allianz Yaşam ve Emeklilik ile Allianz Hayat ve Emeklilik Şirketleri'nin Genel Müdürü TAYLAN TÜRKÖLMEZ, TES'te bugünkü kurgudan farklı olarak işveren katkısı ve emeklilik dönemine yönelik sistemde kalmanın geçerli olacağını düşünüyor. Türkölmez, "TES ile beklentimiz, mevcut fon ölçeğinin en az iki katına çıkması. TES'in işveren katkılı olması durumunda ciddi bir sıçrama yaşanacağını düşünüyoruz" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● **ecirik@capital.com.tr**

BES'te yeni düzenlemeler kapıda… 2020'de de yaşa göre devlet katkısı, dövizli BES ve tamamlayıcı emeklilik sisteminin (TES) hayata geçirilmesi bekleniyor. Allianz Yaşam ve Emeklilik ile Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinin genel müdürü Taylan Türkölmez, "OKS'yi reforme ederek ikinci basamağı daha sağlamlaştırıcı bir yapı kurmamız gerekiyor. İşte TES bu… Henüz TES'in nasıl bir yapı olacağı konusunda detaylar elimizde yok" diyor.

Türkölmez, TES'te bugünkü kurgudan farklı olarak işveren katkısı ve emeklilik dönemine yönelik sistemde kalmanın geçerli olacağını düşünüyor. Türkölmez, TES ile yaşanacak değişimi şöyle aktarıyor: "Beklentimiz, mevcut fon ölçeğinin en az iki katına çıkması ve TES'in işveren katkılı olması durumunda ciddi bir sıçrama yaşanacağı yönünde."

Allianz Yaşam ve Emeklilik ile Allianz Hayat ve Emeklilik şirketlerinin genel müdürü Taylan Türkölmez ile yeni düzenlemeleri, sisteme etkilerini ve 2020 tablosunu masaya yatırdık:

● BES'te tamamlayıcı emeklilik sistemi gibi

"TES'LE ÖLÇEK 2'YE KATLANIR"

yeni bir düzenleme açıklandı. Sisteme etkisi ne olur?

■ BES'te ciddi bir niyet var. Türkiye'nin üç basamaklı bir emeklilik sistemine ihtiyacı var, burada tüm taraflar hemfikir. Bugün ortalama yaş kadınlarda 80, erkeklerde 73. Yaşlanıyoruz, bugün toplumun yüzde 8,5'i 65 yaş üzeri; 2050'de bu oran yüzde 16'ya çıkacak. Bu ortamda hem bireysel hem toplumsal olarak emeklilik planı yapmamız gerekiyor. 2017'de otomatik katılım sistemi (OKS) ile ikinci basamağı doldurmaya yönelik önemli bir aksiyon aldık. Türkiye'de OKS'de dünya örneklerinden temel fark olarak işveren katkısı yok ve 2 ay içinde çıkılabiliyor. Biz hükümetle OKS için görüşürken bu kurgu bizi yüzde 70 cayma oranına götürür dedik ve ne yazık ki bugün cayma oranı yüzde 70'e geldi. Aslında genel prensiplerde doğru yolda gidiyoruz ama kurgu açısından doğruları yapmıyoruz. Bugün geldiğimiz noktada OKS ile 17 milyon katılımcı sisteme girdi ama 5,3 milyon çalışan kaldı. Gönüllü BES'te ise 6,8 milyon katılımcıya sahibiz.

● Kurgu açısından ne yapılması gerekiyor size göre?

■ Bizim OKS'yi reforme ederek yaşlanan toplumun emeklilik açığının kapatılması için ikinci basamağı daha sağlamlaştırıcı bir yapı kurmamız gerekiyor. İşte tamamlayıcı emeklilik sistemi (TES) bu… Henüz TES'in nasıl bir yapı olacağı konusunda detaylar elimizde yok. Biz EGM olarak bu konuda önerilerimizi ve önemli bir raporu sunduk. Dünya uygulamalarıyla Türkiye gerçeklerini bir araya getirecek bir formülle toplumsal uzlaşıyla bir çözüme ulaşmalıyız. He-

KÂRDA TES'E DİKKAT!

KÂRIN ADRESİ

Emeklilik şirketlerinin kârlılığı çok yerinde, çünkü kâr hayat sigortacılığından geliyor. Hayat sigortacılığı, eylül sonu itibarıyla yıllık yüzde 35 büyüdü. 2019 sonunda bu büyüme yüzde 40'larda bitecek çünkü faiz indirimleri sonrası kredi bağlantılı hayat ürünlerinde önemli sıçrama yaşanıyor. Emeklilik tarafında da bugün emeklilik şirketlerinin fon büyüklüklerinin artık maliyetleri karşılayacak noktaya geldiğini düşünüyorum.

KESİNTİ MODELİ

Emeklilik şirketlerinin kâr için fon tarafında belli bir ölçeğe gelmesi lazım. Bugün sektördeki 17 şirket içinde portföyleri küçük kalmış oyuncular da yok değil… Ancak sistemde büyüme umudu olduğu için şu an konsolidasyon beklemiyorum. Bugün fon işletim giderlerinde ortalama yüzde 1,5'lerdeyiz. Gelecek yeni TES'te kesinti modeli kâr için kritik. OKS'deki oranların altına inilmemesi gerekiyor, inerse emeklilik şirketleri için kârlılık bir anda yeniden masaya yatar.

deflerimize göre el sıkışarak bugünden kademelendirerek tüm bunları yaparız. TES'te bugünkü kurgudan farklı olarak işveren katkısı ve emeklilik dönemine yönelik olarak sistemde kalma olacak diye düşünüyoruz.

TES ile beklentimiz, sistemdeki mevcut fon ölçeğinin en az iki katına çıkması. TES ile ilgili nisan ayında ilk açıklamalar yapıldığında 2025 yılında fon büyüklüğünün ülke GSMH'sinin yüzde 10'una geleceğine yönelik bir hedef vardı. Buradan hareketle tabii kıdem tazminatını da entegre ederek geriye doğru bir model oluşturduk. Beklentimiz TES'in işveren katkılı olması durumunda ciddi bir sıçrama yaşanacağı yönünde.

● Kıdem tazminatının yeni sisteme aktarımı nasıl olacak?

■ İlk başta kıdem tazminatının aktarımından bahsediliyordu, ardından TES'i gördük. Kıdem tazminatının sisteme nasıl evrileceği kenarda kaldı. Henüz belli değil, alınmış bir karar yok. Dünyada bunu yapmış İtalya, Kore gibi örnekler var. Kıdem tazminatının Türkiye'deki gibi şirketlerin bilançosunda tutulduğu yerlerde, fonla şeffaf bir sisteme gidilmiş. Bunu biz de yapabiliriz. Şu an şirketler kıdem tazminatı için karşılık ayırıyor, ancak bunun nakde dönüşebilirliği şirketten şirkete değişiyor. Şirketler kapandıklarında kıdem tazminatlarını ödeyemedikleri oluyor. Bu transferin nasıl yapılacağı çok önemli. Bugün için bilmiyoruz.

● Dövizli BES de yeni bir düzenleme mi? Bu BES'i nasıl etkiler?

■ Bu, önemli bir konu… Şirket olarak biz daha önce üzerinde çalışmıştık. Yurt dışında yaşayan ve Türkiye'ye yatırım yapabilecek 3-3,5 milyon kişi var. Çift pasaport sahibi vatandaşlarımızın da devlet katkısı alma hakkı var, dövizli BES satabiliriz. Yalnız örneğin Almanya'da satış yapmak için Türk emeklilik şirketlerinin o ülkenin ilgili kurumlarından izin almaları ve bazı mevzuat değişiklikleri gerekiyor. Bunlar halledilebilirse dijital kanallardan da satılabilir. Türkiye sınırları içinde zaten BES satışı yapabiliriz. Burada fon birim fiyatları da döviz olarak açıklanabilir. Bence BES'i büyütmeye yönelik en önemli aksiyonlardan biri bu olacak. Mevzuat netleştiğinde burası önemli bir büyüme alanı olacak.

● Yaşa göre farklı uygulamalar da gündemde, değil mi?

■ Yüzde 25 devlet katkısı BES'in sembolü oldu, sokaktaki insan bunu biliyor. Bu, sistemin bir güven unsuru aynı zamanda. Devlet katkısı yaşa göre farklılaştırılacaksa yüzde 25'i baz alıp gençler için daha yüksek bir katkı verilmeli diye düşünüyorum. Aksi güveni sarsar. Mevcut katılımcılar için de hak kaybı olur.

18 yaş altının BES'e girmesi de konuşuluyor. Son iki yılda gönüllü BES'te ciddi bir doygunluk yaşıyoruz. Fon büyüklüğünde 20 milyar dolar büyüklüğe geldik ama katılımcı sayısında patinaj yapıyoruz. Burada geniş bir kitle var ve yüzde 25 devlet katkısı önemli bir unsur… Ama ne kadar etkisi olur bilemiyorum. Devlet katkısını maksimize etmek için yılda 30 bin TL gerekiyor ve bu yatırımı yapan katılımcı oranı yüzde 5. Bu nedenle 18 yaş altında katılım bir katkı sağlar ama büyük beklentilere girilmemesi gerekiyor.

Yeni düzenlemelerde kısmi çıkış da var. Katılımcılara sağlık, evlilik, mülk sahibi olma gibi ihtiyaçlar nedeniyle birikimlerinin bir kısmı-

"BANKASÜRANS ANLAŞMASI SATIN ALABİLİRİZ"

HEDEF

BES'te ana odağımız, portföyümüzü tutundurmak ve daha fazla pay alabilmek üzerine kurulu. 2020'de BES'te sektör kadar büyürüz. Katılımcılara kolaylık olması açısından 4 fon paketiyle gidiyoruz. 2020'de akıllı BES yatırım planımız olacak. Katılımcılarımız fon kompozisyonunu değiştirme yetkisini bize verecek ve yapay zeka, robo danışmanlarla fon yönetimini biz yapacağız. Akıllı BES sadece bizim mobil kanalımızda değil iş ortağımız Yapı Kredi bankasının mobil uygulamasında da olacak. Emeklilik planlarımızda da ücretsiz sağlık sigortası, asistans hizmetleri gibi eklemelerle farklılaşmalar sunuyoruz. 2020'de sadece satın alma değil tüm işlemlerin bizim ve Yapı Kredi'nin mobil uygulamalarından yapıldığı sisteme geçeceğiz.

BÜYÜME

Hayat sigortacılığında da iki şirketimizle toplam yüzde 9,6 payla ikinci sıradayız. Hayat tarafında prim üretimin yüzde 70-75'i kredi bağlantılı geliyor ve büyüme bankasürans anlaşmanız olan bankaların kredi politikasına göre değişiyor. 2020'de hayat sigortacılığı yüzde 20 büyür. Buradaki kredi bağlantılı ürünlerde iş ortaklarımızın dijital mecralarına entegre çalışıyoruz. Kredi dışı alanda ise lokomotif ürün prim iadeli hayat sigortası. Burada acente kanalımızla büyümeyi hedefliyoruz.

FIRSATLAR

Gönüllü BES fon büyüklüğünde iki emeklilik şirketinin toplamında 3 yıldır yüzde 16,4 pazar payını koruyoruz, 3'üncü sıradayız. Geniş acente ağımızın yanında Yapı Kredi ve HSBC ile iki bankasürans anlaşmamız var. Yakın dönemde de bir bankasürans ilişkisine sıcak bakıyoruz. Bir tane daha alırız. Sektörde "Çok büyüyemiyorum, bankasürans anlaşmamı devretmek istiyorum" diyen şirket olursa ilgileniyoruz. Bu tip küçük ve orta ölçekte bankasürans anlaşmaları var, onlarla sürecin içindeyiz.

TES İLE İLGİLİ BEKLENTİ VE ÖNERİLER

1- Türkiye'de OKS'yi reforme ederek yaşlanan toplumun emeklilik açığının kapatılması için ikinci basamağı sağlamlaştırıcı bir yapı olan tamamlayıcı emeklilik sistemi (TES) kurulmalı.

2- Dünya uygulamalarıyla Türkiye gerçeklerini bir araya getirecek bir formülle toplumsal uzlaşıyla bir çözüme ulaşmalıyız.

3- TES'te bugünkü kurgudan farklı olarak işveren katkısı ve emeklilik dönemine yönelik sistemde kalma olacak diye düşünüyoruz.

4- TES ile beklentimiz, Nisan'da açıklanan ilk hedefe göre mevcut fon ölçeğinin en az iki katına çıkması.

5- Kıdem tazminatının sisteme nasıl evrileceği henüz belli değil, alınmış bir karar yok. Dünyada bunu yapmış İtalya, Kore gibi örnekler var.

6- Kıdem tazminatının Türkiye'deki gibi şirketlerin bilançosunda tutulduğu yerlerde fonla şeffaf bir sisteme gidilmiş. Bunu biz de yapabiliriz.

nı çekme olanağı tanınacak. Buna tereddütle bakıyorum çünkü çıkanların büyük kısmı 10 bin TL'nin altında birikimi olanlar. Zaten birikimleri bir noktaya gelmediği halde çıkıyorlar. Kısmı çıkış önemli bir açılım ama sektördeki davranışları ya da fon büyüklüklerini ne kadar artı etkiler noktasında net bir yanıt veremem.

● Gönüllü BES'te katılımcı sayısı kitlendi. Burada çıkış oranları nasıl gidiyor?

■ Gönüllü BES'te katılımcı sayısı olarak yavaşladık. Gönüllü BES'ten 2018'in son çeyreğinde çok dramatik çıkış oldu. Ağustos sonrası sektörde ayda 1,5 milyar TL fon çıkışı oluyordu. 2018'in son çeyreğinde yüzde 24 olan fon çıkış oranlarımız, faiz indirimleriyle ekim ayında yüzde 14'lere geriledi. Son iki ayda faiz düşüşleriyle enteresandır, hem çıkışlar azaldı hem bir anda ara fon ödemelerinde ciddi artış görüyoruz. Sözleşme adetlerinde artış var ama onun üstünde katılımcıların sisteme ayırdığı para artıyor. Yüksek faiz BES'in büyümesini engelliyor, kısa vadeli mevduat bir anda BES'in en büyük rakibi oluyor. Allianz'ın emeklilik şirketlerinin tahsilatları son iki ayda iki katına çıktı.

Bu yıl sonunda gönüllü BES'te 100 bin katılımcı daha ekleriz. Fon büyüklüğü 110 milyar TL'den 115 milyar TL'ye gelir.

● OKS tarafında son parti girişlerde sorun oldu sanıyorum. Cayma oranı ne kadar oldu?

■ OKS'de ekim ayı sonunda İşveren Takip Sistemi (İTS) adıyla yeni bir uygulama geldi. Böylece işverenlerin OKS'ye uyum sağlayıp sağlamadığı kontrol edilecek. OKS'de son parti yani 5-9 arası çalışanı olan şirketlerin dahil olma oranı yüzde 32'de kaldı. 237 bin şirketin girmesi gerekirken 76 bin şirket sisteme katıldı. Mevcutta yüzde 70 olan cayma oranı da gelecek yıl devam eder. C

"FAİZE DUYARLI SEKTÖR HİSSELERİ ÖNE ÇIKACAK"

Ak Portföy Genel Müdürü MEHMET ALİ ERSARI, 2019'da yatırımcının "yatırım fonu" dediğini anlatıyor. Yatırım fonlarının tüm alanlarda büyüme gösterdiğine dikkat çekiyor. Mevduat faizindeki düşüşle birlikte yatırımcının risk alma iştahının arttığını anlatan Ersarı, "Borsada faiz düşüşüne duyarlı sektörler öne çıkacak" diye konuşuyor.

TALİP YILMAZ • tyilmaz@ekonomist.com.tr

2019, piyasalar açısından merkez bankalarının politika faizindeki değişimler ve jeopolitik gelişmelerin etkisinde tamamlanıyor. Türkiye'nin Suriye'de gerçekleştirdiği Barış Pınarı Harekatı yine ABD Merkez Bankası'nın (FED) güvercin tutumla parasal genişleme hamlelerinin etkisiyle gelişmekte olan piyasalara olan ilgi, önemli gündem maddeleri oldu. Türkiye'de önden yüklemeli olarak Merkez Bankası'nın son üç toplantısında yaptığı faiz indirimleri, yatırım tercihlerinde belirleyici olan bir diğer faktördü. Yılın son ayına girerken piyasalarda toparlanma eğiliminin olduğu görülüyor. Bundan sonraki süreci 40,6 milyar TL fon büyüklüğünü yöneten Ak Portföy'ün genel müdürü Mehmet Ali Ersarı ile konuştuk. 2019 yılında yatırım fonları pazarına yatırımcının önemli bir teveccühünün olduğunu ifade eden Ersarı, sorularımıza şu yanıtları verdi:

● 2019, yatırım araçları açısından nasıl geçti? Öne çıkan yatırım araçları neler oldu?

■ 2019 yılında yatırımcı 'yatırım fonu' dedi. Bu pazar yılbaşından bugüne 48 milyar TL'den 98 milyar TL seviyelerine geldi ve yüzde 100 civarında büyüdü. Toplam portföy yönetimi sektörü büyümesi ise yüzde 40 civarında gerçekleşti ve 245 milyar TL'ye ulaştı. Yatırım fonları tüm alanlarda büyüme gösterdi ama daha fazla dikkat çeken alanlar, para piyasası fonları, alternatif yatırım fonlarından serbest fonlar, Eurobond fonlar oldu. Bu alanlar genel olarak 2019'un yatırım temalarıydı. Böyle bir yılı geride bıraktık. Sektör yüzde 40 büyüme gösterirken Ak Portföy olarak bugüne kadar yüz-

"İKİ FON DAHA KURUYORUZ"

"40,6 MİLYAR TL'Yİ YÖNETİYORUZ"

Türkiye portföy yönetimi sektörü, 245 milyar TL büyüklüğü yönetiyor. Bunun 40,6 milyar TL'sini Ak Portföy'de. Yatırım fonları, BES fonları ve kurumsal-özel portföy yönetimi olmak üzere üç ana iş kolumuz var. Yönettiğimiz tutarın 12,7 milyar TL'sini yatırım fonu, 22,3 milyar TL'sini AvivaSa, Allianz ve Axa'nın BES fonları ile 5,6 milyar TL'sini özel portföy yönetimi oluşturuyor.

"EN İYİ ŞİRKET ÖDÜLÜNÜ KAZANDIK"

Dünyanın önde gelen finans yayınlarından World Finance, "Yatırım Yönetimi Ödülleri" (World Finance Investment Management Awards) kategorisinde Ak Portföy'ü bu yıl da Türkiye'nin En İyi Yatırım Yönetimi Şirketi seçti. Yatırım yönetiminde, hızlı ve esnek bir şirket olmaktan gurur duyuyoruz.

GİRİŞİM SERMAYESİ FONU

Ak Portföy, bu piyasada birçok yeni fon türünün ilk kurucularından biri oldu. Altın, teknoloji, gayrimenkul, girişim sermayesi fonlarını kurduk. Bizi bu dönemde heyecanlandıran fonlarımızdan biri, girişim sermayesi fonumuz. 250-300 milyon TL arası bir büyüklüğümüz var. 5 şirkete yatırım yaptık. Fonumuzun süresi yedi yıl. Bunun dışında kuruluşunu yaptığımız ve kurmak üzere olduğumuz iki fonumuz daha var.

de 60'a varan bir büyüme yakaladık. 40,6 milyar TL bir portföy büyüklüğü yönetiyoruz. Bu rakam, aslında Türkiye'deki büyük bankaların Hazine birimlerinin yönettiği ortalama varlık büyüklüklerine denk geliyor. Yani portföy yönetim sektörünün finansal sistem içindeki ağırlığı, hissedilebilir noktalara geliyor.

● Özellikle yatırım tercihinin mevduat olduğu görülüyor. Mevduat faizlerindeki düşüşün yatırım tercihlerine yansıması nasıl oldu?

■ Yatırımcı, yatırım fonu alma konusunda bir teveccüh gösteriyor, bunu net olarak görüyoruz. Geçtiğimiz yıllarda da mevduat tek haneye düştüğünde, müşterinin yatırım fonu olarak ne alabilirim sorusunu daha çok sormaya başladığını görmüştük. Dolayısıyla mevduat faizlerindeki düşüş, sadece yatırım fonlarına değil yatırım araçlarının geneline olan ilgiyi artırıyor. Mevduatta getirinin düşmesiyle yatırımcının risk alma iştahıyla alternatif yatırım araçlarına olan ilgisinin arttığını görüyoruz.

● Artan ilginin Borsa İstanbul'a yansımasını değerlendirir misiniz? Yatırımcının borsaya ilgisinin arttığını görebiliyor musunuz? Yıl sonunda bir ralli olur mu?

■ Pay piyasasına ilginin hala düşük olduğunu görüyoruz. Yatırım fonlarında da hisse oranının düşük olduğunu söyleyebilirim. Yıl sonu yükselişine ortam var gibi gözüküyor. Çünkü genel olarak beklentiler daha öngörülebilir. Bu nedenle yılın sonlarında TL varlıklara girişlerin ve değerlemelerin arttığını görebiliriz. Yabancı fonların ilgisinde artış ve hisse senedi değerlemelerinin ucuz olması, bu hareketi destekleyebilir. Faizin düşüşüyle birlikte faize duyarlı perakende, tüketim, otomotiv sektörlerinde, bankacılık hisselerinde hareketler görebiliriz.

● Yurt dışından yabancı fon akışında sorunlar yaşadığımız bir süreç yaşadık. Bundan sonra ne olur?

■ Öncelikle şunu belirtmeliyim: Emeklilik fonları tarafında OECD ülkeleri arasında çok iyi

ALTINDA BEKLENTİNİZ NEDİR?

Dünyada doların değer kaybettiği dönemlerde öne çıkan bir yatırım aracı. Dünyada da merkez bankalarının rezerv çeşitlendirme isteği var. Bu trend devam ettiği sürece, altın ons bazında yukarı eğilimini koruyacaktır. Bu hareketlilikle birlikte özellikle BES tarafında altın fonlara ilginin arttığını da gördük. Burada ons fiyatındaki artışının yanında TL bazında fiyatlamada kur hareketleri de önemli olacak. Kurda stabilizasyon beklediğimiz için, altın geçen dönem kadar cazip olmayacaktır.

bir sırada değiliz. Büyüklükler GSYİH'ye göre hala çok küçük. Burada, yerli kurumsal yatırımcı payını büyütebilirsek piyasalarda yabancı yatırımcı eksikliği daha az hissedilecek. İkinci olarak Ağustos 2018'den başlayarak 2019 ilk çeyrek sonuna kadar ciddi dalgalanma yaşadık ama sonrasında piyasalarda önemli bir dengelenme oldu. 2020'de bol likidite ortamının devam etmesiyle varlık sınıfları iyi performans sergileyecektir. Gelişmekte olan piyasaların buradan aldığı payın 2019'a göre daha fazla arttığı bir süreç olacaktır. Türkiye özelinde de yüksek iskonto oranlarıyla daha fazla yabancı fon çektiğimiz bir dönem olacaktır.

● Dünyada parasal genişleme süreci devam edecek mi?

■ 2019, aslında çok sürpriz bir yıl oldu. Geçen yıl bugünlerde bu görüşmeyi yapsaydık, "FED dört kez faiz artıracağını söylüyor", derdik. Bırakın faiz artırımını bu yıl FED üç kez faiz indirdi. Bu gün gelinen noktada ise FED'in son toplantısında verdiği mesaj, faiz indiriminde biraz daha bekle-göre geçtiğini gösteriyor.

● TCMB aralık ayında faiz indirimi yapar mı?

■ Merkez, çok sert düşen enflasyonla birlikte önden yüklemeli olarak politika faizini yüzde 24'ten yüzde 14 seviyesine kadar çekti. Enflasyon beklendiği gibi sert düştüğü için MB'nin tahminleri yerinde oldu. MB'nin faiz indirimlerine aralık ayında da devam edeceğini düşünüyorum. 150 bp bir indirim olur diye düşünüyorum. MB, beklentileri son toplantısında biraz törpüledi, bundan sonraki indirimlerin daha ölçülü geleceğini söyledi. Piyasa beklentileri, fiyatlamalara bakıldığında 150 bp'ye işaret ediyor.

● Döviz mevduatlarda bir çözülme bekliyor musunuz? Bu birikimin sermaye piyasalarına kayması nasıl olur?

■ Yabancı para mevduatlar, TL'ye çevrilmeden de sermaye piyasalarına ve reel sektöre dönebilir. Yatırımcının TL'ye dönmesi konusunda ise zaman gerekiyor. Geçmişte de bunu gördük. Özellikle kurda yükselişler olduğu dönemde yatırımcının tercihi dövize dönüyor, stabil dönemlerde ise yavaş yavaş TL varlıklara dönüyorlar. Bu bir günde olmuyor, zaman gerekiyor.

● Döviz tarafında beklentiniz nedir? Kurda yukarı yönlü hareketler görür müyüz?

■ Yabancı para tasarrufların oranı yüksek. Cari açık bir süredir fazlaya döndü. Yabancı yatırımcıların Türkiye'deki yatırımları da çok yüksek değil. Dolayısıyla kur tarafında yükseliş beklemek doğru değil. Artık daha stabil bir döviz piyasası bekliyoruz. C

YENİ

All About Space TÜRKİYE'DE

UZAY BİLİMLERİ VE ASTRONOMİ DERGİSİ

POPULAR SCIENCE EKİBİNDEN YENİ BİR DERGİ

ARALIK SAYISI BAYİLERDE KAÇIRMAYIN!

Hediye TAKVİM & POSTER
MARS GÖREVLERİ POSTERİ

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com

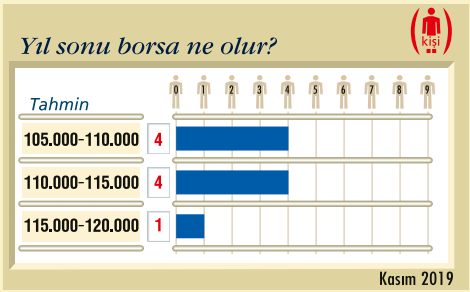
PORTFÖY BAROMETRE

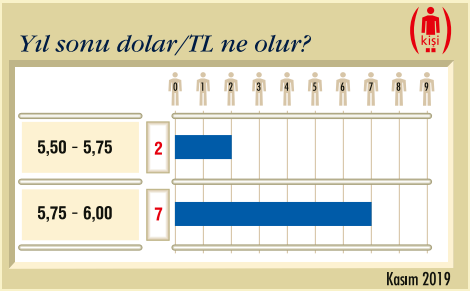
Beklentiler daha iyimser

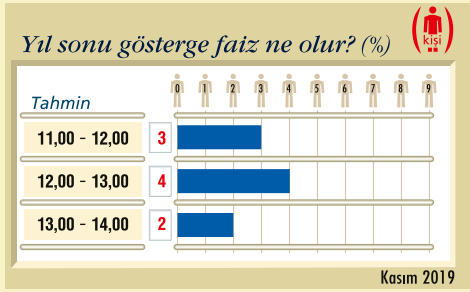
Yılın son ayına girerken piyasalarda daha iyimser bir hava olduğu gözleniyor. Geçen ay yaptığımız ankete göre bu ay anketlerde faiz ve dövizde hafif aşağı, borsada ise yukarı yönlü beklentiler öne çıkıyor. Anketimize yanıt veren dokuz finans şirketi CEO'sunun yanıtlarından şöyle bir tablo ortaya çıkıyor:

BORSA: Borsa endeksi, ekim ayı ortasından itibaren 93.000'lerden başladığı hareketle 105.000'in üzerine çıktı. Anketimize gelen yanıtlara bakıldığında önceki aya göre beklentilerin pozitife döndüğü görülüyor. Geçen sayımızda beklentiler 100.000-105.000 bandında yoğunlaşırken son durumda 110.000-115.000 bandı öne çıkıyor.

DÖVİZ: Döviz kurunda beklenti aralığı geçen sayımızda olduğu gibi 5,75-6,00 bandında yoğunlaşıyor. Ancak geçen sayımızda 6,00 üstü öngörüsü varken bu ankette 5,75 altını işaret eden iki katılımcı var.







FAİZ: Merkez Bankası'nın politika faizini indirmeye devam edeceği beklentisiyle, gösterge faizde de beklentiler aşağı yönlü kaymaya devam ediyor. Geçen ay en düşük, yüzde 14-15 beklentisi varken son anketimizde yüzde 11-12 aralığı söz konusu.

TAKVİM

Faiz kararları izlenecek

2 Aralık: Türkiye, GSYİH
3 Aralık: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
6 Aralık: ABD, Tarım dışı istihdam
11 Aralık: Türkiye, TCMB, Cari açık
11 Aralık: ABD, FED faiz kararı
12 Aralık: Türkiye, TCMB faiz kararı
12 Aralık: Avrupa, MB faiz kararı
12 Aralık: Euro Bölgesi, Sanayi üretimi
13 Aralık: Türkiye, TÜİK, Sanayi üretim endeksi
16 Aralık: Türkiye, Merkezi yönetim bütçe dengesi
17 Aralık: ABD, Kapasite kullanımı

1 SORU 1 YANIT

"Faizlerde yüzde 11,75'leri görebiliriz"

SORU **Ahlatcı Yatırım Genel Müdürü Tuncay Karahan**

Faizde bir düşüş trendi var. Bu trend devam eder mi?

YANIT **Özsüt Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Urlulu**

"Yurt dışı bazı kurumlar yıl sonu büyüme tahminlerini yukarı revize etti. Ekonomik verilerin ve beklentilerin bir kısmında toparlanma eğilimi var. Kredi derecelendirme kuruluşları ülke görünümünü durağana çekmeye başladı. CDS'lerde geri çekilme söz konusu. ABD'yle siyasi ilişkilerde de nispeten iyileşme var. Tüm bu faktörler, faizlerin aşağı yönde hareket etmesini destekliyor. Faiz indirim sürecinin 12 Aralık'taki TCMB PPK toplantısında da devam etmesini bekliyoruz. Yukarıda saydığımız olumlu faktörlerde olumsuzluğa evrilebilecek bir süreç görünmedikçe tahvil faizlerinde yüzde 11,75 bandında bir eğilim gözlenebilir."

Düzeltme: Geçen ay bu köşede, Uğur Boğday'ın unvanı Ziraat Portföy Genel Müdürü olarak yazılmıştır. Doğrusu Ziraat Yatırım Genel Müdürü'dür. Düzeltir, özür dileriz.

HİSSE FONLAR YÜKSELİŞTEN FAYDALANDI

BES FON

Ekim ayının ortalarından itibaren borsa endeksinde yaşanan yukarı yönlü trend bireysel emeklilik tarafında hisse fonların getiride öne çıkmasını sağladı. 31 Ekim-25 Kasım arasında en yüksek getiriyi sağlayan ilk 10 fonun tamamı hisse ağırlıklı. İlk sırada yüzde 11,9'la Fiba Emeklilik'in hisse fonu yer alırken ikinci sırada yüzde 10,5 getiriyle Avivasa grup hisse fonu ve yüzde 10,4'le Avivasa hisse fonu geliyor.

GÖRÜŞ

"Hedef değerimiz 132.000'de"

İki yıldır yerinde sayan borsa endeksi, son dönemde faiz indirimleriyle birlikte destekleyici global gelişmeler ve Türkiye ekonomisinde başta enflasyon ve faizlerdeki düşüşler olmak üzere iyileşmelerle birlikte kayda değer bir ilerleme kaydetti. BIST-100 için hedef değerlerinin 132.000 olduğunu söyleyen **Yatırım Finansman Genel Müdürü Ömer Eryılmaz** sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu seviyelere ulaşmak için söz ettiğimiz iyileşmelerin kalıcı olması gerekiyor. Kısa vadede 110.000-115.000 aralığının gerçekçi bir hedef olduğunu düşünüyoruz. Bankacılık sektörü kârlılığının 2020 boyunca sınırlı artış gösterebileceği konusu, endeksle ilgili başlıca risk faktörünü oluşturuyor. Bu ortamda yüzde 30 hisse, yüzde 30 döviz, yüzde 30 fon ve yüzde 10 altından oluşan bir portföy dağılımı öneriyoruz."

PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / PAYI AZALIYOR TCMB, son üç toplantısında yaptığı faiz indirimleri politika faizini yüzde 24,00 seviyesinden 10 puan düşürerek yüzde 14 seviyesine çekti. 12 Aralık'taki toplantıda 100-150 baz puan (bp) daha indirim beklentileri var. Bu da TL faizleri aşağı yönde baskılıyor. Başta mevduat olmak üzere düşen getiriler nedeniyle portföylerde TL faiz önerileri aşağı yönlü revize ediliyor. Bu ortamda yüzde 20-25 bandında faiz tutulabilir.

DÖVİZ / ÖNERİ SINIRLI
Enflasyon beklentilerindeki düşüşle birlikte gerileyen piyasa faizlerinin yanı sıra nispeten daha ılımlı gelişen uluslararası ilişkiler, yurt içi piyasalarda pozitif fiyatlanırken kur tarafında ise sakin bir seyir hakim. Ekim ortasında 5,94 sınırından dönen kurda önemli bir fiyat hareketi beklenmiyor. Bu beklentiyle birlikte portföylerde döviz önerilerinin de yüzde 15-20'ler bandında kaldığını görüyoruz.

BORSA / PAYI ARTIYOR
Hisse senedi piyasasında önemli bir toparlanma hareketi gözlemleniyor. Yılın son ayında, hatta, 2020'nin ilk aylarında bu olumlu trend devam edebilir. Bu beklentilere bağlı olarak portföylerde hisse ağırlığının artırılması gerektiği yönünde değerlendirmeler öne çıkıyor. Buna göre yüzde 30-40 bandında hisse alınabilir. Hisse seçiminde ise faiz düşüşüne duyarlı sektörler daha öne çıkıyor.

ALTIN / ALTIN ÖNERİSİ SÜRÜYOR
Ons altındaki 1.500'lerden 1.445'e doğru gerileme hareketi, gram altında 270 TL seviyelerine doğru geri çekilmeleri beraberinde getirdi. Kur tarafında 5,65-5,85 civarında ve ons altında 1.450-1.500 dolar arasında bir hareket söz konusu olursa gram altın için 265-280 TL fiyat aralığı ortaya çıkıyor. Bu stabil ortamda ise altına yönelik öneriler geçen ayki sayımıza göre biraz geriledi ve yüzde 10-15 bandına indi.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	5,7294	8,4
Euro	6,3139	5,0
Sterlin	7,3884	8,6
İsviçre Frangı	5,7579	8,2
100 Japon Yeni	5,2760	12,4

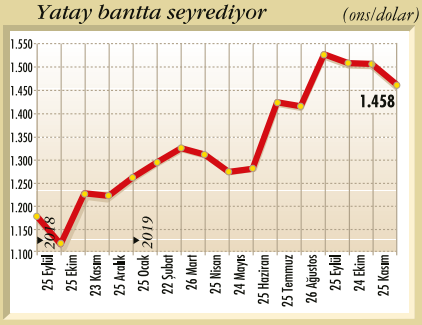
Not: 25 Kasım 2019 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	105.382	13,3
BİST-30	129.727	11,2
Sanayi	124.115	12,9
Hizmetler	80.485	12,1
Mali	124.518	23,0

Not: 25 Kasım 2019 BİST verileridir.

Yatay bantta seyrediyor (ons/dolar)



ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Sanal takımlar

Uzaktan çalışma bir ihtiyaca dönüşmüş durumda. Öncelikle büyüyen şirketler değişik ülkelere ve lokasyonlara yayıldığı için... Buna ek olarak, ofis dışında uzaktan çalışılan günler konusunda esneklik eskisine göre daha fazla. Çalışanlar, uzaktan çalışma opsiyonlarını iş/hayat dengesi açısından da değerli görüyor. Açıkçası, bu konuda çalışanların aldıkları sonuçlara ve o sonuçları almak için gittikleri yola bakan şirketler, çalışanların ne zaman nerede olduğunun izini süren şirketlere göre daha kârlı.

Bundan 15 yıl önce farklı yerlerden bir takım halinde çalışmayı destekleyen ne kültür ne de teknoloji yerli yerindeydi. Şimdi birçok işi her yerden yapmak mümkün… Bu da uzak ofisler, ortak çalışma alanları, otel odası, ev gibi lokasyonları işin yürütülebileceği yerler haline getiriyor. ABD'de yapılan bir araştırmada katılımcıların yüzde 79'u her zaman veya sık sık dağınık yerlerdeki takımlar halinde çalıştıklarını belirtmiş. Bu ciddi bir oran. BCG'nin 2009 yılında yaptığı bir çalışmada, dağınık lokasyonlardaki takımların aynı ofisi paylaşan takımlara göre daha iyi performans gösterdiği çıkmış. AON'un yayınladığı bir raporda da sanal takımlar halinde çalışmanın çalışan verimliliğini yüzde 43'e kadar artırdığı söylüyor.

Sanal takımlar halinde çalışmanın çalışanlar için cazibesi, iş ve kişisel hayatlarını esnek yaşayabilmek ve global bir ekiple ilişki kurmak. Şirketler için cazibesi ise en iyi ve en düşük maliyetli iç ve dış global yetenekleri kullanmak ve ofis maliyetlerini önemli ölçüde düşürmek. Nitekim ABD için bu rakamın çalışan başına yılda 2 bin dolar civarında olduğu hesaplanmış. Bütün bu faydaların hayata geçirilebilmesi ve istenen sonuçların alınabilmesi için işin doğru yapılması şart. İşi doğru yapmak da öncelikle sanal takımlarla çalışmada zorlukların nerede yattığını anlamaktan geçiyor. En önemli zorluk olarak belirtilen ise iletişim. Bazı kişiler halâ iletişim teknolojilerini kullanmayı zor buluyor. Bugün iş ortamı için tasarlanmış iletişim teknolojileri çok gelişmiş durumda. Kısa mesajla gerçek zamanlı iletişim için Slack ve MS Teams gibi uygulamalar birçok şirkette mail trafiğini önemli ölçüde azalttı. Proje yönetimi ve iş takibi için Trello ve Asana, video toplantılar için Zoom ve Cisco Webex gibi uygulamalar daha yaygın kullanımda olan örnekler. Ortak takvim ve iş akışı yönetimi için de çeşitli uygulamalar var. Bunlar platformdan bağımsız çalışıyor. Yani herkesin her zaman yanında olan cep telefonlarında da çalışıyorlar. Sanal takımlar arasında iletişimi geliştirmenin yolu öncelikle bir iletişim ve iş birliği kültürü oturtmaktan ve doğru iletişim araçlarını seçmekten geçiyor. Maillere boğulan çok şirket gördüm. Tabii şunu da unutmamak lazım. Takımın performansı teknolojinin kendisine değil, takım elemanlarının bu teknolojileri nasıl kullandığına bağlı.

"Sanal takımlar üstün yeteneği ekonomik şekilde bir araya getirmenin yolu."

SINIR ÖTESİ RÜYA TAKIMI

Başarılı bir sanal takım oluşturmanın çıkış noktası doğru ekip ve doğru liderlikten geçiyor. Bu ikisi birçok zorluğu aşmanın da anahtarı. Doğru insanları takıma almak konusunda dikkat edilecek kriterler iyi iletişim becerileri, duygusal zeka, kendi başına da çalışabilme becerisi ve sorunlarla başedebilme dayanıklılığı. İletişim teknolojilerini rahat kullanma da bir başka kriter. Ekipteki kişilerin sayısı da önemli. En etkili takımlar on kişinin altında olanlar. Rollerin düzgün dağıtılması da ekip başarısını etkiliyor. Doğru liderliğin göstergeleri ise güven ortamı yaratma, empati, samimi iletişimin teşviki, ve yardımsever eleştiri.

Sanal takım elemanlarının kendi bulundukları yerden çalışması seyahat ve ofis masraflarını azaltsa da bu ekiplerin arada sırada bir araya gelmelerinin sağlanması gerekli. Bu bir araya gelmeler için ideal fırsatlar, öncelikle takım kurulurken, daha sonra kilit bir yeni insan takıma katılırken ve çeşitli kilometre taşlarında, örneğin kısa vadeli hedeflere ulaşıldığında kutlamak için. Takım kurulurken toplanma gerçekten kritik. Burada tanışmanın ötesinde takımdan beklentileri oluşturma, hedefleri netleştirme, davranış kurallarını oturtma ve güven sağlama amaçlanabilir. Örneğin takım üyelerinin taleplerine cevap verme hızı için bir kural belirlenebilir. Yeni insanlar takıma katılırken de fiziksel toplanma imkansız ise bir video toplantı yapılmasını öneririm. C

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

"HAYVAN YAŞAM PARKI KURACAĞIM"

Ekol Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı AHMET MUSUL'un evinde 3 kedisi, 2 köpeği var. Musul tam bir hayvansever. Ofisinde de bir sürü hayvana ev sahipliği yapıyor, çalışanlarına hayvan sevgisi aşılıyor. Musul, "Bence insan için en değerli duygu; samimiyet ve bunu, pür olarak görebildiğimiz canlılar hayvanlar" diyor. En büyük amacının hayvanlar için bir doğal yaşam alanı kurmak olduğunu anlatıyor.

Hayvanlarla içe içe büyüyen ve doğduğu günden itibaren onların sevgisini hisseden Ekol Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Musul, bu duyguyu çevresindekilere ve şirketine de aşılıyor. Kendisini ziyaret ettiğimiz Sultanbeyli ofisinde dünya tatlısı köpeği Susam ile pek çok kedisi var. Çalışanların masalarında geziyor, şirkete neşe katıyorlar. Çekilen fotoğrafları ise Ekol Pets adlı Instagram hesabında paylaşılıyor.

Bununla da sınırlı değil… Gebze'de bir alanda bakıma muhtaç at ve eşeklerle de ilgilenen, onları iyileştiren Musul'un en büyük hayali, bir yaşam parkı kurmak. İş hayatındaki 30'uncu yılında, yani 2020'de bu hayalini gerçekleştirmek üzere çalışmalara başladı bile...

Ahmet Musul'la hayvan sevgisini konuştuk:

"HAYVANLARDAN DERS ALMALIYIZ"

SAF SEVGİ

Hayvanları okşamak, o kedilerin mırıltısıyla bir ortamda bulunmak, içinde bulunduğunuz stresi inanılmaz şekilde alıyor. Köpeğinizin akşam eve gelince sizi karşılaması, o an içinde bulunduğunuz her şeyi unutturacak kadar güzel bir duygu. Bence insan için en değerli duygu samimiyet duygusu. Ve bunu, pür olarak görebildiğimiz canlılar hayvanlar.

NE ÖĞRETTİ?

Amaçları çok basit, mümkün olabildiği kadar sağlıklı bir şekilde ömürlerini tamamlamak. Mücadele etmeleri gereken noktada mücadele ediyorlar ama onun dışında daha farklı bir birim, daha farklı bir yaşam standardı için diğerlerini zorlamıyorlar. Zaten onlardan ders alsak hayat çok daha güzel olur. Bizim insanoğlu olarak şansızlığımız, daha fazlasını düşünebiliyor olmamız.

● Hayvan sevgisiyle tanışmanıza vesile olan dostunuzdan bahseder misiniz?

■ Doğduğum evde gözlerimi açtığım günden beri en az bir kedimiz vardı. Dolayısıyla benim için bu sevgi, nefes almak gibi doğal, olması gereken bir şey.

İlk tanıştığım kedimizin adı Mercan'dı. İnanılmaz bir kediydi. Hiç unutmuyorum, bir gün ağaca tırmanmıştı, inememişti. Tüm mahalleyi ayağa kaldırmıştım. İtfaiye gelmişti.

Tek sıkıntısı, onların yaşamı bizimden kısa… Ayrılıklar sancılı oluyor. Ama Dostoyevski'nin dediği gibi insanoğlunun en büyük yeteneği alışması. Alışıyorsunuz ve başka bir güzellikle yani hayvanla onun yerine ikame etmeye çalışıyorsunuz. Gerçi hepsinin kendi izi, kendi özelinde duruyor.

● Şimdi evinizde kaç dostunuz var?

■ Şu anda evimizde 3 kedimiz ve 1 köpeğimiz, Spanca'daki evimizde de bir köpeğimiz var. Bir kedimiz daha vardı, Miço. Yakın zamanda kaybettik, tam 19 yılı beraber geçirmiştik. Benim için neredeyse "oğlum" diyebileceğim bir kediydi. Kanserdi, 5 kez ameliyat oldu. Doktorlar çok önceden öleceğini söylemişti ama beni bırakıp gitmesine hazır olmadığımı bilecek kadar mükemmel bir ilişkimiz vardı, bugüne kadar dayandı.

Yeni kedimizin adı Cuma, cuma günü bulduk. Diğer kedimizin adı Pazar, onu da pazar günü bulmuştuk. Diğer kedimizin adı Grişa. Köpeğimizin ismi ise Kuka ama büyüdükçe davranışlarından dolayı ben onu daha çok "Zilli" diye sevmeye başladım. Sapanca'daki köpeğimizin adı da Muska.

● Birbirleriyle anlaşıyorlar mı?

■ Tabii hepsinin farklı karakteri var. Örneğin yeni gelen Cuma'mızla Pazar kızımız anlaşamıyor. Glişa'yla baya iyi oynuyorlar. Aralarında nasıl bir kimya var bilemiyorum. Ama genelde, insan

"ÇOCUKLARA HAYVAN SEVGİSİNİ AŞILAYACAĞIZ"

ATLARLA İLGİLENİYOR

Gebze Mollafenari'de 5 bin metrekare kadar küçük bir alanımız var. Orada, bakıma muhtaç eşek ve atlarla ilgileniyoruz. Örneğin bir atımızı neredeyse öldürülmek üzereyken aldık, meğer hamileymiş. Şimdi cici bir tayımız da oldu. 2 tayı henüz iki aylıkken bulduk, ancak birini yaşatamadık. Bir de dünya tatlısı bir sıpamız var. Annesi maalesef Diyarbakır'da öldürülmüştü, oradan getirdik. Şimdi atlarla beraber yaşadığı için kendini at zannediyor. Nasıl koşuyor görmeniz lazım...

"EN BÜYÜK HAYALİM"

30'uncu yılım için kendime hayvanlar için bir yaşam parkı kurma hedefi koymuştum. Bu küçük alan bu amacımın bir başlangıcı oldu. Önümüzdeki yıldan itibaren daha programlı, doğal bir park kurmak ve burada ne cins olursa olsun bakıma muhtaç hayvanlara yardımcı olabilecek kalıcı, kurumsallaşmış bir ortam sağlamak. Hatta bu proje, Türkiye'nin dışına dahi taşabilecek nitelikte. Burada çocuklar da gelip hayvanlarla iç içe kamp yapabilecek.

dışında tüm canlıların birbirleriyle bir şekilde anlaşabildiklerini düşünüyorum.

● Bu sevgiyi şirket kültürü haline de getirmişsiniz. Bu süreç nasıl başladı?

■ Zincirlikuyu'daki ofisimizdeyken, sokaktan Şeker ismini verdiğimiz bir kedi bulmuştuk, onunla başladı. Kısırlaştırmayı düşünmediğimiz için 6 ay sonra ondan bir 4 yavru geldi. Sonra o 4 yavrudan 11 yavruya ulaştık. O sırada Sultanbeyli'ye taşındık. Eskiden monitörler tüp şeklindeydi. Sıcak olurdu. Her monitörde bir kedinin olduğu bir ofistik.

● Çalışanların tepkisi nasıldı?

■ Tabii bazı arkadaşlarımızın kediden korkması, kediyle aynı ortamda bulunmak istememesi gibi sıkıntılar yaşadık. İş yerinde bazı arkadaşlar çok ısrar ederse onların ofisteki yerlerini ona göre değiştirmeye çalıştık. Ama bir müddet sonra yeni işe alımlarda, bu kriter olmasa da bu bilgi verilmeye başlandı. Eğer bu bir tercih edilmeme sebebiyse bilmeleri gereğini söyledik.

Bazı çalışanlar da alıştı. Benim yakınlarımdan da ciddi sayıda kediden, köpekten korkan kişi, özellikle Miço ve Kuka sayesinde korkularını giderdiler.

● Ofisinizde kaç hayvan var şu anda?

■ Burada 3 kedimiz ve bir köpeğimiz var. Ama her ofisimizde çeşitli sayılarda hayvanımız var. Çalışanlarımızın da evlerine götürmelerine yardımcı olmaya çalışıyoruz, mama desteği veriyoruz.

● Buradan sahiplenip evine götüren oluyor mu?

■ Tabii. Yardıma muhtaç bir kedi bulduğumuzda alıyoruz ve hemen şirket içinde bir duyuru açıyoruz sahiplenen olur mu diye.

Gururla söyleyebilirim ki Ekol, müşterilerimizin aklında ofisimizdeki kedilerle kalıyor. Köpek kolay değil ama kedi çok da temiz bir canlı olduğu için kumunu düzgün bir şekilde yerleştirir, zamanında temizlerseniz kapalı kalmadığı takdirde, problem yaratmıyor. Köpekler kadar beklenti içinde olmuyorlar.

Şirketimizde çalışanlarımız, sistemimiz üzerinden tıpkı kırtasiye ihtiyaçları gibi kedi-köpek maması satın alma talebi açabiliyor.

● Bu hayvanlarla kim ilgileniyor?

■ Çeşitli veterinerlerle çalışıyoruz. Bizde hayvanlarla ilgili sorumlu kişi Oral Bey'dir. Bir yöneticimizin aracılığıyla tanıştık. Hayatını hayvanlara adamış, ormanlarda beslemeler yapan, sahiplendiren ve takip eden inanılmaz bir kişi. Ekol'de bu konudan sorumlu yönetici olarak çalışıyor. Elimizden geldiğinde bakıma muhtaç hayvanlara yardımcı olmaya çalışıyoruz. Çeşitli barınaklara, ormanlara, tedavileri sahiplendirmelerine yönelik çalışmalar yapıyoruz. Oral Bey konunun uzmanı, çok da iyi bir network'ü var. Gücümüzün yettiğince, elimizden geldiğince daha fazla hayvana onun aracılığıyla dokunmak istiyoruz. C

Yeni nesil girişimcinin dergisi bayilerde

Aynı zamanda tablet ve telefonlarınızda

Google play

App Store'dan

Türkiye'nin yükselen girişimcilik ruhu kendi dergisini yarattı. Capital ve Ekonomist dergilerinin kadroları tarafından hayata geçirilen girişim dünyasının en yenilikçi ve genç dergisi Start Up, 23. sayısında da yine dopdolu ve ilham veren bir içerikle bayilerde...

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

StartupDergisi StartupDergisi

www.startupdergi.com

MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi
Genel Müdürü

mgerz@ataportfoy.com.tr

Yükseliş küçük hisselerle başladı

Fitch, Türkiye'nin kredi notunu değiştirmezken notun görünümünü negatiften durağana yükseltti. Sıraladığı olumlu gerekçeler, Türkiye ekonomisinin artık dipten dönmekte olduğunun bir teyidi gibiydi. Jeopolitik risklerin azalması, piyasaların önünü açmaya başladı.

Son 5 yıldır sürekli düşen alım gücü ve aşırı değer kaybeden Türk Lirası finansal varlıklarının önünde uzun ve zorlu bir toparlanma dönemi olduğunu görüyoruz. Yatırımcı güvenini tekrar kazanmak için 2020-2023'ü kapsayan 11. Kalkınma Planı'nda belirtilen "Büyümenin temel taşı, hukukun üstünlüğü ve güçlü bir demokrasi olacak" ifadelerinin altının dolması gerekiyor. Örneğin, Türkiye'ye gelmesi muhtemel ilk ciddi doğrudan yabancı sermaye yatırımı olan Volkswagen aylardır ikna olamıyor.

Yılın son ayına girerken piyasalardaki iyimserlik borsada daha belirgin olabilir. Yabancıların ağırlıkta olduğu BIST-100 endeksi yıl başından beri yüzde 17 getiri sağlarken, BIST-100 dışında kalan 259 küçük ve az likit hisse endeksi yüzde 45 getiri sağladı. Yatırımcıların "Küçük hisse ne alabilirim" diye sorması doğal. Onlara önerim şu: Küçük ve işlem hacmi sığ olan şirket hisseleri arasında yanlış hisse seçip zarara uğrayabilirsiniz. İyi hisse seçen yatırım fonlarından birini tespit edip portföyünüzün üçte birini geçmeyecek şekilde yatırım yapmanız daha isabetli olur.

YEREL VİZYON

Kasım ayı içinde memleketim Rize Çayeli'nde turizmle ilgili bir çalıştaya katıldım. Ekim 2020'de açılması planlanan Rize-Artvin Havaalanı, Doğu Karadeniz'de turizmi geliştirecek. Hem yerli hem Orta Doğu başta olmak üzere yabancı ziyaretçilerin sevdiği bir doğaya ve kültüre sahip olan Doğu Karadeniz, tesis ve yaklaşım olarak henüz buna hazır değil. Bu nedenle Çayeli Kaymakamı Mehmet Öztürk ve Belediye Başkanı İsmail Hakkı Çiftçi'nin turizm çalıştayı girişimi, bölgemiz adına öncü bir vizyondur.

Bölgede turizmin gelişmesinin ekonomik ve sosyal faydaları olacaktır. Turizm, hızlı istihdam yaratarak bölgede, özellikle kadın ve gençlerin iş bulmasına yardımcı olacaktır. Hizmet yoğun bir sektör olan turizmin canlanmasından konaklama, lokanta, seyahat acenteleri, tur operatörleri, ulaşım, perakende gibi yan sektörler de yararlanır. Böylece hem gelir dağılımına hem de sosyal yaşamın gelişmesine katkı yapar. Döviz girdisi sağlayan bilinçli turizm yatırımlarıyla çevre ve kültür gelişir. Böylece dışarı göç veren bölgemizin 5-10 yıl içinde tersine göç almaya başladığını görebiliriz.

Afyon Kocatepe Üniversitesi'nden Doç. Dr. Abdullah Keskin'in raporu "Yerel Kalkınmada Yerel Yönetimlerin Rolü: Turizm Örneği" konuyla ilgili isabetli öneriler içeriyor:

"Türkiye'de turizm gelişecekse bu, merkezi yönetimlerin belirleyeceği politikalardan ziyade yerelden başlayacak eyleme geçmeyle mümkün olabilecektir. Yerel yönetimler turizmin önemini kavrayıp özgün projeleriyle merkezi yönetimleri zorlamalıdır."

Rize'nin 11 ilçesinden en büyüğü olan Çayeli, bölgenin doğa ve kültürel turizm potansiyelini, ziyaretçi çeken Ağaran Şelalesi ve Çeçeva (Haremtepe) çay bahçesiyle fark etti. Çayeli şimdi Kuspa Tepesi adlı çok daha büyük bir ziyaretçi bahçesini hizmete açmayı planlıyor. Bu konuda Çayeli Kaymakamlığı'nda kurulan proje ofisinin, özel sektör ve belediyeyle yakın iş birliği, projenin önünü açabilir. Yeni havaalanıyla birlikte Rize ve ilçelerinde konut fiyatları ve otopark ihtiyacı artacak. Belediyelerin otopark yapımına ve imar kurallarına azami özen göstermesi gerekiyor.

Çalıştayda tavsiyemiz, Ege Adaları'nda gördüğümüz gibi çevre temizliğine ve yerel mimariye azami özen göstermek, turizmde çalışacak nüfusa yönelik pratik İngilizce kursları ve esnafın turiste dürüst davranmasının önemini vurgulamak oldu. Köylerde kaybolmaya yüz tutan su değirmenleri, hayvancılık ve yerel evlerin yeniden canlanmasını sadece turistler değil, biz gurbetteki Karadenizliler de özlemle bekliyoruz. C

"Yerel kültürü yansıtan turizm destinasyonları oluşturmalıyız." **Abdullah Keskin** (Afyon Kocatepe Ünv.)

WHAT HAS CHANGED ON THE ADMIRATION LIST?

The Capital Magazine has been conduct a survey on "Admiral Companies of the Business World" for 19 years now. The company ranking the first has remained intact for this year's edition conducted by ZENNA Research and Consultancy under the sponsorship of T-Systems. Koç Holding is ranked atop among "the Most Popular" companies. Arçelik ranks the second while Eczacıbaşı Group ranks the third. On the other hand, there are some major shifts concerning the rest. In this year's edition, the rank of 16 companies has shifted on the list while 5 companies which were not on the list last year have been ranked among of the most popular companies.

The top of the list has remained the same in the survey that the business world took great interest and part in. Koç Holding has managed to maintain its position as the most popular company of the business world, ranking atop for the 5th time. Arçelik has ranked the 2nd for the 4th time while Eczacıbaşı Holding ranked the third for the second time. A total of 16 companies have traded ranks on the list of 2019. Among those with the biggest breakthrough are LC Waikiki, P&G, Vodafone, Şişecam Group, Yemeksepeti and Coca-Cola. The ranking of LC Waikiki jumped from 19th to 12th position, with Vodafone from 14th to 9th, Şişecam Group

from 20th to 16th, Coca-Cola from 11th to 8th and Yemeksepeti from 13th to 10th.

New entries particularly stood out on the list of 2018 while this year's list features new entries as well as some exclusions. This is because the last year's list featured 9 new entries while it is only 5 on this year's list. The number of companies which are out of this year's list is 6. It was 3 on the last year's list. Among the top 20 popular companies, Google ranked 12th, with Apple ranking 15th, Microsoft 16th, Hepsiburada 19th and Mercedes Benz Türk 20th.

The fact that most of the new entries are international technology titans is another remarkable element.

CRITERIA FOR SUCCESS

The survey on the most popular companies was conducted through an online method adopted from September to November, 2019. The survey was joined by 1401 executives who represent over 600 companies in 60 industries. While the selection of the most popular companies in Turkey is based on the views of the who are interviewed, the selection of the most popular companies by industries is based on the views of professionals involved in those industries.

The executives were asked to name their favorite companies in Turkey and in their line of work, excluding their own company. The answers of executives who named their own company were excluded from the survey.

All companies that make up no less than 70 percent of a market in a given industry joined the survey on the most popular companies. An equal number of executives from each and every company joined the survey to name the most popular company in a given industry.

In addition to naming the most popular companies in Turkey and in each line of work, performance criteria met to be the most popular companies were measured to identify performance aspects that make a difference to become an ideal company. To this end, 23 performance criteria were introduced to put forth priorities for companies to meet the criteria and the criteria that allow companies to make a difference.

FUTURE AGENDA

As for more information about the survey, Nuran Aksu, the founder of ZENNA Research and Consultancy, notes that 14 out of 20 most popular companies are totally Turkish or based in Turkey with some international partners, and adds that there are companies and groups from 13 different industries ranking at the top 20 spots of the list. Aksu also points out that 3 main aspects stand out among others when it comes to priorities that business world professional attach for 23 performance criteria: "These three main aspects are creating an employer brand, management quality and focus on products/services. In addition, the criteria of priority, which have an impact on most popular companies from the perspectives of all executives, are almost identical while corporate responsibility (assuming responsibility in social and societal issues) and sustainability in business and social strategies are top priorities for female executives."

Aksu says that there are some performance criteria the importance of which has risen from the perspective of executives this year and is going to rise in years to come, and shares some of them to give an idea about the agenda of the executives for the following year: "It seems that top executives are going to keep addressing marketing and sales strategies, with general managers, CEOs and assistant general managers dealing with integration with international markets, and members of board of directors and executives with management based on corporate management principles." C

"WE'VE TOUCHED THE LIVES OF PEOPLE"

KAMİL YAZICI, one of the founders of Anadolu Group, is one of the first-generation Republican-era industrialists with a background of 70 years in business. He thinks things were easier back in the day compared to the present. "Fortune and capital were scarce back then but people were acting more boldly. You would make or break it accordingly." Being of the opinion that entrepreneurship is now more difficult, Mr. Yazıcı summarizes their own success formulas as establishing good partnerships, thinking of the future and continuously improving the country. Stressing the importance of the foundation they have established in the development of the company, Mr. Yazıcı says: "We've touched the lives of hundreds of thousands of people with all our projects within the Foundation."

● With what goals did you establish Anadolu Education and Social Aid Foundation 40 years ago?

■ The story of the foundation actually started 69 years ago when I met my partner, the late Izzet Özilhan. Our partnership as Özilhan and Yazıcı families first revealed the Anadolu Group. Within the Anadolu Group, we established the Anadolu Education and Social Aid Foundation 40 years ago. We originally set a goal to help those in need of education and healthcare services in particular. There was hardly any private hospital at that time. The health system was not like today. First, we established a hospital in Kartal. Then we opened a hospital in Bornova, Izmir. Then we launched Anadolu Health Center in Gebze, which is a very modern and exemplary facility for the whole world. Likewise, there was a need for schools all over Anatolia. After the initial health investments, we tried to support the education of young people by building schools and dormitories in the field of education.

● So how many people did you touch with the foundation? What value did you create?

■ Our foundation has given scholarships to more than 29 thousand students since its establishment. More than 600 thousand free healthcare services provided to more than 50 thousand people. Mentorship service is provided to scholars by volunteer professionals. Social entrepreneurship trainings were given to more than 80 thousand teachers all over Anatolia. When we take all our projects into account, we can say that we have touched the lives of hundreds of thousands of people.

● When you remember your very first times, then was it more difficult to do business?

■ The conditions for doing business

today are more difficult. In the past, wealth and capital were scarce, but there was more courageous action, according to which you were either making or breaking. It was a little bit of luck, and a little hard work and to make good use of the chances... In our times, whatever you brought to Turkey were being sold well, despite of the fact that they were bad days in terms of economy, it was a period that created great opportunities for entrepreneurs. It's harder to be an entrepreneur today.

● What were the most important steps of growth you took in early years?

■ Penetration into global markets and building partnerships helped us gain some strength. As two partners, we were meticulous about seizing opportunities. We first started with Çelik Motor, and did business with the Czech. We were selling Skoda trucks and Jawa motorcycles. Our Skoda partnership in Czech Republic helped us grow to a significant extent. Then we penetrated into the beer industry with the suggestion of our Czech partners. It was followed by Isuzu and Coca Cola-drink.

● What is your take on the group's performance for the past 10 years?

■ Anadolu Group continues to rapidly grow. Upon the acquisition of Migros, we now have three main lines of business with Anadolu Efes and CCI (Coca-Cola). The group also had different investments. We currently operate in 9 industries. Our business has gone diverse in automotive industry. There are some highly precious and promising investments in agriculture. We are also involved in new technologies, new businesses and new projects. Tuncay Özilhan attaches capital importance to investments. I am of the opinion that investments will exponentially grow in years to come. We have presence in 19 countries. We currently employ nearly 80.000 people in nearly 80 companies. We also have 66 manufacturing sites. The total sum of taxes we pay for the state makes up 1.2 percent of accruals of central management budgetary revenues. We have been doing business as an industrialist for 60 years now. We have made great strides in exports, too. Currently, we are one of the top groups in Turkey in terms of many criteria.

● Where would you like the group and the foundation to stand in the future?

■ I would like to see the Anadolu Group as a group advancing confidently to the future, always improving itself, but not breaking its traditions and values. C

DNA FOR KAMİL YAZICI'S ANADOLU GROUP

1 As two partners, we have acted in line with common mind principle and made decisions in cooperation for 50 years now. We have boosted our common mind through diverse views and capabilities.

2 We have also enjoyed great partnerships at Coca-Cola, Isuzu, Honda, Skoda and Faber-Castell.

3 Anadolu Foundation is, of course, one of our biggest sources of pride.

4 Upon the acquisition of Migros, we now have three main lines of business with Anadolu Efes and CCI (Coca-Cola).

5 The group currently operates in 9 industries. Our business has gone diverse in automotive industry. There are some highly precious and promising investments in agriculture.

6 We now have presence in 19 countries. We currently employ nearly 80.000 people in nearly 80 companies. We also have 66 manufacturing sites.

7 We have been doing business as an industrialist for 60 years now. We have made significant progress in exports, too. At this point, we are one of the top groups in Turkey.

Turkey is going through extraordinary times. Foreign exchange rate crises, trade wars and the conflicts in Syria affect the economy. The inflation, which now stands at a double digit after years, and the high interest rates exacerbate that effect. Concerned by this picture, the business world has literally adopted the strategy of 'wait and see'. They put an end to non-essential operations and investments, New or non-essential investments are stopped, no new employment is made, no new stores are opened. So, when will all this come to an end? Businesspersons point to mid-2020 and beyond.

CAUTIOUS WAITING

The year 2019 was a time for "contemplation" rather than action for most companies. BSH Turkey's CEO Gökhan Sığın says that the company has grappled with "managing challenges caused by the slowdown over the past two years" just like most companies in the white goods business have, and he adds:

"This was not our choice, but a task brought by the market. However, we have continued to brace for the future in 2018 and 2019. We are a major investment company based in Turkey, and we have gone through this difficult time by expediting the digital transformation within ourselves and getting ready for future products and business models."

The healthcare industry, too, had its fair share of slowdown in 2019. Dr. Hüseyin Bozkurt, Medicana Group's Chairman of the Board, notes that the group has not made any new investments in 2019, and explains the reasons: "We have two new investments to be launched in the first half of 2020: İzmir and Ataşehir. They were supposed to be launched beforehand but we reset the goal for 2020 as a result of a delay in construction. That is why we did not set any investment goal for 2019."

TAKING FOOT OFF THE GAS

The same goes for the food industry, too. TFI TAB Food has slowed down opening new restaurants across Turkey in 2019 for the sake of return on investment. The company's CEO Erhan Kurdoğlu says: "Our investment in a restaurant used to return in 3 to 3.5 years but now it takes a bit longer. The Turkish market has yet to be saturated but it does not feel right to make an investment without any momentum in return on investment.

Zorlu Holding is another company that has reconsidered its investments in 2019. "We have eased down and halted anything new except for industrial costs" says, the Holding's CEO Ömer Yüngül. And he offers an example: "For instance, the price of mines and nickel was low around the world. So we ceased operations at the plant from April to late September. Now the price is okay. So, we have re-launched it. In addition, we used to have some imported goods at stores. We do not sell them anymore. It is suspended now."

"NICE TO HAVE" MEASURE

What companies put off at first in difficult times is generally the investments referred to as "nice to have". Akkök Holding also took the same course of action in 2019. Ahmet Dördüncü, the Holding's CEO, says: "We were kinda in the mood of "hold on a second" in 2019, for the issues that they called "nice to have". We have halted operations that are not necessarily crucial and not essential for us to survive and be competitive." When we asked when he

would press the "play" button again,, Dördüncü replies: "If we keep making money like this a little bit more, I hope it's 2020". Doğan Holding's CEO Çağlar Göğüş says: "We have eased down everything that we call 'nice to have'." In addition, he sumps other measures taken as follows: "We did not increase the number of the staff, we acted very carefully in recruiting new people, we did not engage in the projects we could not see the results."

"Non-essential investments" rank atop in terms of what has been put off by Eczacıbaşı Group in 2019. Atalay Gümrah, the CEO of the Group, notes that the group has not halted any investment about subjects such as occupational health, safety and digitalization in the tough year of 2019, and adds: "For instance, however, the department of logistics was in need of a new storehouse. We thought it would be better to put it off this year to respond to it in the ensuing year. Then, there were some foreign stores and organizations that we were interested in. We thought we would look into them in better times as the European market has also waned and funding costs have tend to rise."

Hayrettin Çaycı, the Chairman of the Board at Sarkuysan, is concerned about global crises when it comes to investments: "We have put off new investments on the grounds of the global crisis caused by trade wars between the USA and China. We just keep making investments in low-budget new products with a high added value. We will pick up where we left off with investments once the global crisis gears down."

What have 13 companies put off?

Company	Investments put off, geared down or halted in 2019
Koton	The number of new stores launched has decreased.
TFI TAB Gıda	Easing down the launch of new restaurants across Turkey.
Zorlu Holding	Suspended new investments except for those required for industrial costs.
Akkök Holding	Halted non-essential investments.
Doğan Holding	Slowed down investments called "nice-to-have".
Eczacıbaşı Group	Non-essential investments and international acquisitions are suspended.
Sarkuysan	Put off all the new investments that require a high budget.
Polonez	Revised available equipment rather than replacing them.
Albaraka Türk	Extended the applicable contract rather than expanding its technological infrastructure.
Sanko Holding	Suspended renovation and capacity building investments.
NEF	Kicked off no construction project despite having a license for it.
Lens Yapı	Not putting the project Lens Istanbul into effect.
Asaş Aluminium	Putting off distribution and capacity building investments.

FINANCIAL CHALLENGES

Most of the companies in the real sector often mention "credit crunch" when talking about investment shortages. Of course, this has a repercussion on financing. Revenues go down for banks once loaning instruments get to contract. As revenues take a hit, it becomes a must to reduce some certain costs. Albaraka Türk's General Manager Melikşah Utku says: "We have pushed certain projects to 2020 rather than putting them on ice to the full extent". When asked "which projects they are", he responds:

"Things rather like infrastructure investments. This is because systems are supposed to be updated on a regular basis. For instance, we were going to purchase additional servers and hard disks. However, it was not necessary anymore as the bank did not grow that promptly. You can instead go and extend service agreements. So, you get to a point where you manage it for another year at a lower cost."

When asked about "when deferred investments would be re-launched", Utku replies as follows:

"When the income portion increases, that is, when we give credit, which we started to give, 2020 will certainly be better."

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
5	Annette von Koskull	Telia Sonera
6	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
7	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
8	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
9	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
10	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
11	Christophe Jung	Alstom Grid
12	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
13	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
14	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
15	Davide Ribone	Gi Group
16	Davit Cazorla	Türk Henkel
17	Denis Kvasov	MMK Metalurji
18	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
19	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
20	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
21	Eugene Willemsen	PepsiCo
22	Eyad Trabulisi	Burj Parking Management Solutions
23	Fariha Salahuddin	GSK
24	Felix Hafele	Spencer Stuart
25	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
26	Frank Quante	EWE Türkiye
27	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
28	Gavin Hudson	Anadolu Efes
29	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
30	Giulio Cocci	Indesit company
31	Gordana Hulina	ING Bank
32	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
33	Hideto Yamasaki	Honda
34	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
35	Hugo Campo	Page Group Türkiye
36	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
37	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
38	Jean Francois Lloret	Real
39	John Penn	Development Media Int.
40	John T. Mc Carthy	ING Bank
41	Jonathan Wheatcroft	Pwc
42	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
43	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
44	Kevin Bradbury	Stanton Chase
45	Kostas Vlachos	Haribo
46	Kris Adams	DPWorld
47	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
48	Laetitia Outters	Generali Sigorta
49	Livio Manzini	Bell Holding
50	Louise Westerlind	Fongogo
51	Maarten Hummel	ING Bank
52	Manuel Galatas Sanchez	Garanti Bankası
53	Marco Iannaccone	Yapı Kredi
54	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
55	Marius Popescu	ING Emeklilik
56	Mark Harvey	Harvey English
57	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
58	Martin Thomsen	BP Türkiye
59	Martin Wetjen	Metro Properties
60	Massimo Eufemia	European Investment Bank
61	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
62	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
63	Michael Collini	Hilton Worldwide
64	Michael Weiss	AT Kearney
65	Mike Harrell	UPS
66	Milan Shah	Alapala
67	Mohan Sundaresan	Nestlé
68	Muhammed Hariri	Avea
69	NakKyun Chong	n11.com
70	Neil Edwards	Nestlé
71	Nihal Mashaki	Şişecam
72	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
73	Norbert Klein	BSH
74	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
75	Olivier Moyse	GL Events
76	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
77	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
78	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
79	Patrick Savre	Generali Sigorta
80	Patrick Stern	Nestlé
81	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
82	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
83	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
84	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
85	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
86	Philippe Chabert	TEB Arval
87	Philippe Debray	Decathlon
88	Pierrick Le Gallo	Dupont
89	Piet A.A. Dury	Astellas
90	Radu Dobrescu	British American Tobacco
91	Rajesh Batra	Nestlé
92	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
93	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
94	Reinhold Jakobi	Nestlé
95	Remco van Kuijk	Know It Consulting
96	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
97	Richard Ridewood	Coats
98	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
99	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
100	Rohit Gupta	Citibank
101	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
102	Sascha Bibert	EnerjiSA
103	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
104	Shahid Afzal	British American Tobacco
105	Simon Hardie	Eurasia Insights
106	Stein Dale	EnerjiSA
107	Stephen B. Symes	Inspark
108	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
109	Steven Young	Bosch Sanayi
110	Terry Brown	Acer Euro
111	Thomas Kolbinger	Siemens
112	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
113	Tim Bright	Oneworld Consulting
114	Tonu Grunberg	Telia Sonera
115	Torben Eckardt	Volvo
116	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
117	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
118	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
119	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
120	Wil Olsthoorn	ING Emeklilik
121	Willem Rozenberg	Philips Health Care
122	William Lamb	x
123	William Teramo	Perfetti Van Melle
124	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
125	Yiannis Trakadas	Blue Capital Development
126	Yu-Shik Kim	n11.com
127	Yvan De Cock	TEB

multitravel

444 87 36
multinet.com.tr

HAYAT SANA SINIRLAR KOYAR.
YAPI KREDİ SINIRLARI KALDIRMAK İÇİN VAR.
Ekonomide, eğitimde, sanatta sınırları kaldırmak için çalışıyoruz.
Çünkü biz, bu ülkenin hayallerinde sınır tanımayan insanlarını sınırsızca seviyoruz.
YapıKredi
YapıKredi
Hizmette sınır yoktur.
75. YIL

Capital INFOCARD

ARALIK 2019

GEÇMİŞTEKİ 1 LİRANIN BUGÜNKÜ SATIN ALMA GÜCÜ

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ortalama
1989	8.433,8906	7.911,7173	7.706,7185	7.482,2510	7.045,4341	6.840,2273	6.699,5370	6.503,1421	6.283,2291	5.950,0276	5.602,6625	5.371,6802	6.819,2098
1990	5.250,9093	5.058,6795	4.824,2223	4.585,7626	4.301,8411	4.172,4938	4.114,8854	4.033,4105	3.935,0347	3.620,0871	3.389,5946	3.228,1854	4.209,5922
1991	3.174,2236	3.025,9519	2.907,8915	2.785,3367	2.612,8862	2.529,4155	2.455,7432	2.372,2404	2.281,0003	2.149,8589	2.016,7532	1.917,0658	2.519,0306
1992	1.836,2699	1.678,4917	1.605,2905	1.530,3055	1.474,2828	1.461,1326	1.453,8632	1.407,1460	1.355,6320	1.262,2272	1.173,0736	1.118,2780	1.446,3327
1993	1.088,8782	1.034,0724	989,9219	944,5820	904,7720	864,1566	848,8768	830,4411	808,6086	765,7279	716,3030	673,2171	872,4631
1994	649,8234	622,4362	593,5879	564,2470	452,4836	411,3487	407,6796	401,5756	393,7016	367,2590	335,3963	310,2649	459,1503
1995	291,8766	272,5272	261,6429	250,3759	236,6502	229,0902	223,2848	215,0692	206,2025	191,4601	180,1129	172,0276	227,5267
1996	165,7299	153,0285	145,3815	137,6719	129,0270	123,4709	120,4594	115,4710	110,1823	103,8476	97,5095	92,6896	124,5391
1997	89,6418	84,6476	80,5707	76,4428	71,7099	68,4909	66,5606	62,9593	59,2837	55,2505	51,0161	47,8575	67,8693
1998	45,5352	42,4769	40,8589	39,1744	37,4158	36,1506	35,3033	34,1029	32,7912	30,7322	28,9653	27,7711	35,9398
1999	26,8839	25,6526	24,7230	23,7493	22,6400	22,0019	21,2990	20,5351	19,7074	18,5919	17,4900	16,7851	21,6716
2000	15,8499	15,1095	14,7324	14,3172	13,9953	13,6940	13,5988	13,3689	13,0811	12,6878	12,3063	11,8672	13,7174
2001	11,5778	11,2954	10,6802	10,0662	9,1262	8,6833	8,4222	8,2232	7,9915	7,5462	7,1124	6,8257	8,9625
2002	6,6141	6,2812	6,2276	6,1538	6,0272	5,9912	5,9555	5,8548	5,7288	5,5350	5,3582	5,2072	5,9112
2003	5,1252	4,9953	4,8612	4,7150	4,6180	4,5453	4,5544	4,5672	4,5581	4,4731	4,4113	4,3419	4,6472
2004	4,3031	4,2749	4,2486	4,2082	4,1877	4,1693	4,1752	4,1631	4,1313	4,0928	4,0031	3,9510	4,1590
2005	3,9384	3,9168	3,9161	3,9059	3,8784	3,8430	3,8392	3,8612	3,8286	3,7900	3,7233	3,6719	3,8427
2006	3,6566	3,6293	3,6214	3,6116	3,5639	3,4981	3,4862	3,4569	3,4721	3,4279	3,3849	3,3418	3,5126
2007	3,3342	3,3011	3,2870	3,2570	3,2181	3,2021	3,2098	3,2334	3,2328	3,1998	3,1429	3,0828	3,2251
2008	3,0760	3,0516	3,0128	2,9841	2,9348	2,8917	2,9022	2,8854	2,8924	2,8794	2,8064	2,7833	2,9250
2009	2,7948	2,7867	2,7962	2,7658	2,7652	2,7477	2,7446	2,7378	2,7460	2,7354	2,6710	2,6375	2,7441
2010	2,6236	2,5759	2,5391	2,5245	2,5094	2,5185	2,5327	2,5449	2,5348	2,5040	2,4590	2,4582	2,5270
2011	2,4656	2,4555	2,4378	2,4276	2,4066	2,3498	2,3838	2,3937	2,3763	2,3586	2,2839	2,2451	2,3820
2012	2,2321	2,2197	2,2074	2,1983	2,1654	2,1700	2,1897	2,1947	2,1825	2,1603	2,1187	2,1107	2,1791
2013	2,1027	2,0686	2,0624	2,0489	2,0403	2,0373	2,0219	2,0156	2,0177	2,0022	1,9668	1,9666	2,0293
2014	1,9576	1,9196	1,9114	1,8901	1,8651	1,8576	1,8519	1,8436	1,8419	1,8394	1,8051	1,8018	1,8654
2015	1,8098	1,7901	1,7775	1,7566	1,7284	1,7188	1,7276	1,7260	1,7192	1,7040	1,6780	1,6668	1,7336
2016	1,6633	1,6336	1,6339	1,6346	1,6219	1,6126	1,6050	1,5866	1,5912	1,5884	1,5658	1,5577	1,6079
2017	1,5326	1,4958	1,4838	1,4688	1,4498	1,4433	1,4472	1,4450	1,4376	1,4283	1,3992	1,3786	1,4508
2018	1,3692	1,3554	1,3455	1,3324	1,3079	1,2871	1,2543	1,2475	1,2194	1,1471	1,1173	1,1014	1,2570
2019	1,1059	1,0943	1,0925	1,0814	1,0634	1,0534	1,0531	1,0390	1,0301	1,0200	1		

NOT 1: 1983-87 dönemi için 1978-79=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1988-94 yılları için 1987=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1995-2003 dönemi için 1994=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 2004 ve sonrası için ise 2003=100 Tüketici Fiyat Endeksi esas alınmıştır.

NOT 2: Bu tablodan şu şekilde yararlanabilirsiniz: Örneğin, 1990 Ocak ayında 300 TL maaş alıyordunuz. Bu maaşın bugünkü değerini hesaplamak için, tablodan Ocak '90 sütununu buluyorsunuz. Bu rakam 5.250,9093'tür. 2019 Ekim değerini bulmak için, o gün aldığınız maaş olan 300 TL ile 5.250,9093'ü çarpıyorsunuz. Sonuçta bulduğunuz 1.575,272 TL sizin 1990 Ocak ayında aldığınız maaşın bugünkü değeridir. Yapacağınız hesaplamalarda 1 Ocak 2005 tarihinde paramızdan 6 sıfır atıldığını unutmayınız.

YILLARA GÖRE ENFLASYON (%) Kaynak: TÜİK

Yıl	Toptan Eşya Fiyatları (*)		Tüketici Fiyatları	
	Yıl sonu	Ortalama	Yıl sonu	Ortalama
1997	91,0	81,8	99,1	85,7
1998	54,3	71,8	69,7	84,6
1999	62,9	53,1	68,8	64,9
2000	32,7	51,4	39,0	54,9
2001	88,6	61,6	68,5	54,4
2002	30,8	50,1	29,7	45,0
2003	13,9	25,6	18,4	25,3
2004	13,8	11,1	9,3	10,6
2005	2,66	5,89	7,72	8,18
2006	11,58	9,34	9,65	9,60
2007	5,94	6,31	8,39	8,76
2008	8,11	12,72	10,06	10,44
2009	5,93	1,23	6,53	6,25
2010	8,87	8,52	6,40	8,57
2011	13,33	11,09	10,45	6,47
2012	2,45	6,09	6,16	8,89
2013	6,97	4,48	7,40	7,49
2014	6,36	10,25	8,17	8,85
2015	5,71	5,28	8,81	7,67
2016	9,94	4,30	8,53	7,78
2017	15,47	15,82	11,92	11,14
2018	33,64	27,01	20,30	16,33

(*) 2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını (ÜFE) göstermektedir.

DÖNEM SONU BİST BİLEŞİK ENDEKSİ (TL bazında)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ocak	41.183	42.698	25.934	54.651	63.278	57.171	78.783	61.858	88.945	73.481	86.296	119.529	104.074
Şubat	41.774	44.774	24.027	49.705	61.284	60.721	79.333	62.553	84.147	75.955	87.478	118.951	104.529
Mart	43.661	39.015	25.765	56.538	64.435	62.423	85.898	69.736	80.846	83.447	88.947	114.930	93.784
Nisan	43.940	43.468	31.652	58.959	69.250	60.010	86.046	73.871	83.947	85.664	94.655	104.283	95.415
Mayıs	47.081	39.970	35.003	54.385	63.046	55.099	85.990	79.289	82.981	79.106	97.542	100.652	90.589
Haziran	47.094	35.090	39.395	54.839	63.269	62.543	76.294	78.489	82.249	75.406	100.440	96.520	96.485
Temmuz	52.825	42.201	42.641	59.867	62.296	64.259	73.377	82.156	79.910	75.968	107.531	96.952	102.082
Ağustos	50.199	39.844	46.551	59.973	53.946	67.368	66.394	80.312	75.210	76.119	110.011	92.723	96.718
Eylül	54.044	36.051	47.910	65.774	59.693	66.396	74.486	74.937	74.205	76.488	102.908	99.957	105.033
Ekim	57.616	27.833	47.185	68.760	56.061	72.529	77.620	80.579	79.409	78.536	110.143	90.201	98.468
Kasım	54.214	25.715	45.350	65.351	54.518	73.059	75.748	86.168	75.233	73.995	103.984	95.146	105.959
Aralık	55.538	26.864	52.825	66.004	51.267	78.208	67.801	85.721	73.913	78.139	115.333	91.270	

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Aylık Bültenleri, 1986 Ocak=100 (*) 26 Kasım verisidir.

DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	1,3287	1,2885	1,3706	1,3730	1,3656	1,3413	1,3711	1,3464	1,3360	1,3580	1,3575	1,3520
2006	1,3199	1,3060	1,3417	1,3155	1,5600	1,5697	1,4811	1,4478	1,4971	1,4540	1,4458	1,4056
2007	1,4203	1,4130	1,3801	1,3607	1,3166	1,3046	1,2746	1,2914	1,2048	1,1716	1,1715	1,1593
2008	1,1680	1,1906	1,3064	1,2849	1,2067	1,2186	1,1564	1,1746	1,2375	1,5603	1,5624	1,5218
2009	1,6345	1,6875	1,6682	1,5786	1,5345	1,5247	1,4691	1,4956	1,4770	1,4826	1,4825	1,4873
2010	1,4831	1,5361	1,5157	1,4739	1,5665	1,5737	1,5045	1,5209	1,4434	1,4301	1,4991	1,5376
2011	1,5991	1,5928	1,5363	1,5141	1,5859	1,6157	1,6733	1,7454	1,8512	1,7458	1,8409	1,8889
2012	1,7640	1,7375	1,7729	1,7489	1,8404	1,8065	1,7864	1,8111	1,7847	1,7853	1,7774	1,7776
2013	1,7548	1,7955	1,8087	1,7963	1,8842	1,9248	1,9309	2,0311	2,0365	1,9895	2,0174	2,1304
2014	2,2696	2,2129	2,1557	2,1154	2,0916	2,1226	2,1333	2,1584	2,2789	2,2171	2,2149	2,3189
2015	2,4013	2,4786	2,6134	2,6559	2,6587	2,6850	2,7839	2,9179	3,0251	2,9149	2,9109	2,9181
2016	2,9609	2,9612	2,8249	2,8014	2,9515	2,8848	3,0125	2,9544	3,0004	3,1024	3,4174	3,5192
2017	3,7874	3,6078	3,6362	3,5504	3,5334	3,5168	3,5226	3,4410	3,5521	3,700	3,9505	3,8104
2018	3,7795	3,7833	3,9949	4,0535	4,4834	4,6083	4,8850	6,4063	6,0752	5,5203	5,1649	5,2609
2019	5,2781	5,2905	5,5423	5,9282	5,9235	5,7665	5,5709	5,7994	5,6591	5,7363	5,7191	

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 26 Kasım verisidir.

DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	1,7320	1,6985	1,7757	1,7737	1,7077	1,6167	1,6862	1,6433	1,6195	1,6417	1,5961	1,6044
2006	1,5983	1,5510	1,6254	1,6506	2,0080	1,9963	1,8897	1,8609	1,8964	1,8460	1,9081	1,8515
2007	1,8296	1,8646	1,8383	1,8517	1,7705	1,7585	1,7473	1,7658	1,7086	1,6925	1,7295	1,7060
2008	1,7357	1,8098	2,0643	1,9994	1,8706	1,9248	1,8055	1,7314	1,8065	1,9873	2,0039	2,1332
2009	2,1027	2,1360	2,2163	2,1032	2,1555	2,1523	2,0735	2,1358	2,1611	2,1977	2,2297	2,1427
2010	2,0717	2,0861	2,0405	1,9616	1,9273	1,9292	1,9596	1,9278	1,9693	1,9746	1,9535	2,0551
2011	2,1842	2,2026	2,1822	2,2496	2,2844	2,3397	2,3880	2,5186	2,5007	2,4451	2,4518	2,4438
2012	2,3260	2,3378	2,3664	2,3132	2,2840	2,2742	2,1929	2,2750	2,3085	2,3210	2,3114	2,3452
2013	2,3787	2,3560	2,3189	2,3485	2,4498	2,5137	2,5608	2,6930	2,7502	2,7200	2,7454	2,9344
2014	3,0726	3,0447	2,9699	2,9252	2,8471	2,8979	2,8560	2,8451	2,8914	2,7902	2,7702	2,8207
2015	2,7136	2,8137	2,8075	2,9709	2,9146	2,9982	3,0506	3,2716	3,3941	3,2068	3,0795	3,1838
2016	3,2292	3,2305	3,2090	3,1908	3,2881	3,2078	3,3446	3,2910	3,3548	3,3993	3,6364	3,7099
2017	4,0558	3,8222	3,8851	3,8744	3,9558	4,0126	4,1325	4,1430	4.2000	4.3848	4.6853	4.5478
2018	4,6824	4,6646	4,9191	4,8961	5,2064	5,3310	5,7034	7,4735	7,1130	6,2734	5,8737	6,0280
2019	6,0339	6,0257	6,2335	6,6151	6,5966	6,5571	6,2088	6,4315	6,1836	6,3772	6.3214	

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 26 Kasım verisidir.

AYLIK ORTALAMA ALTIN SATIŞ FİYATI (ABD Doları/Ons)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	423,83	424,03	434,86	429,45	420,35	431,04	425,87	440,48	456,99	468,08	482,83	511,67
2006	554,75	557,96	558,3	619,08	681,75	603,07	641,46	632,98	598,58	584,93	628,01	636,63
2007	625,94	664,58	655,07	683,55	667,53	655,64	664,34	665,87	724,34	759,72	803,3	805,25
2008	886,56	931,6	959	908,38	887,95	895,88	943,56	841,7	832,56	791,26	768,06	803,75
2009	870,15	947,38	935,5	894,33	942,94	944,19	934,75	954,38	1.000,19	1.040,55	1.113,67	1.130,19
2010	1.104,31	1.090,25	1.110,81	1.151,68	1.206,50	1.233,38	1.191,80	1.220,13	1.270,50	1.336,94	1.379,67	1.382,42
2011	1.349,13	1.376,25	1.423,63	1.455,08	1.504,00	1.530,37	1.568,40	1.757,70	1.765,90	1.678,40	1.732,38	1.646,40
2012	1.657,75	1.736,50	1.675,80	1.650,62	1.596,43	1.588,25	1.594,93	1.630,15	1.766,00	1.742,95	1.719,45	1.676,68
2013	1.663,50	1.631,00	1.593,10	1.495,12	1.409,85	1.316,12	1.279,81	1.334,12	1.348,93	1.307,66	1.275,75	1.218,76
2014	1.249,35	1.307,25	1.337,75	1.303,87	1.281,20	1.287,62	1.314,06	1.292,00	1.232,75	1.209,05	1.177,50	1.195,56
2015	1.244,45	1.223,93	1.176,65	1.198,05	1.199,59	1.184,90	1.127,85	1.120,73	1.122,83	1.155,35	1.077,38	1.070,85
2016	1.100,91	1.211,93	1.254,46	1.241,82	1.256,33	1.280,55	1.336,80	1.339,43	1.325,01	1.262,38	1.234,48	1.149,51
2017	1.187,90	1.234,77	1.230,22	1.274,07	1.244.08	1.258,97	1.239,85	1.281,22	1.311,75	1.277,26	1.281,58	1.270,85
2018	1.333,01	1.331,32	1.324,69	1.333,28	1.306,38	1.278,50	1.237,43	1.202,88	1.196,70	1.221,31	1.221,42	1.253,95
2019	1.286,73	1.319,78	1.303,78	1.285,66	1.282,23	1.385,80	1.414,08	1.489,62	1.504,65	1.495,43		

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir.

GSYİH VE KİŞİ BAŞINA GSYİH BÜYÜME HIZLARI (Sabit fiyatlarla) Kaynak: TÜİK

Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)
1941	-10,4	-11,5	1967	4,5	1,9	1993	8,0	6,3
1942	5,5	4,4	1968	6,7	4,0	1994	-5,5	-6,9
1943	-9,8	-10,8	1969	4,1	1,5	1995	7,2	5,5
1944	-5,1	-6,1	1970	3,2	0,7	1996	7,0	5,4
1945	-15,3	-16,2	1971	5,6	3,0	1997	7,5	5,9
1946	32,1	29,7	1972	7,4	4,8	1998	3,1	1,6
1947	4,1	1,9	1973	3,3	0,7	1999	-3,4	-4,8
1948	16,4	13,9	1974	5,6	3,0	2000	6,6	5,1
1949	-5,0	-7,0	1975	7,2	4,5	2001	-6,0	-7,3
1950	9,4	7,0	1976	10,5	8,1	2002	6,4	5,1
1951	12,8	9,9	1977	3,4	1,3	2003	5,6	4,4
1952	12,0	8,9	1978	1,5	-0,6	2004	9,6	8,3
1953	11,2	8,2	1979	-0,6	-2,7	2005	9,0	7,7
1954	-2,9	-5,5	1980	-2,4	-4,4	2006	7,1	5,8
1955	8,1	5,1	1981	4,9	2,3	2007	5,0	3,7
1956	3,3	0,4	1982	3,6	1,0	2008	0,8	-0,4
1957	7,9	4,9	1983	5,0	2,4	2009	-4,7	-6,0
1958	4,6	1,6	1984	6,7	4,1	2010	8,5	6,9
1959	4,6	1,7	1985	4,2	1,7	2011	11,1	9,5
1960	2,9	0,0	1986	7,0	4,6	2012	4,8	3,5
1961	1,7	-0,9	1987	9,5	7,6	2013	8,5	7,1
1962	6,1	3,5	1988	2,1	-0,4	2014	5,2	3,8
1963	9,4	6,8	1989	0,3	-1,5	2015	6,1	4,7
1964	4,1	1,6	1990	9,3	7,4	2016	3,2	1,8
1965	2,6	0,1	1991	0,9	-0,8	2017	7,4	6,1
1966	11,7	9,0	1992	6,0	4,3	2018	2,6	1,2

EN ÇOK GETİRİ SAĞLAYAN 25 EMEKLİLİK FONU

Fon adı	Kümülatif getiri (%)	Ort. günlük getiri (%)
Vakıf Em. ve Hay. Değ. Gr. EYF	41,33	0,1392
Allianz Hayat Em. Katkı EYF	39,00	0,1290
NN Hay. Em. Katkı EYF	38,48	0,1275
Fiba Em. ve Hay. Osmanlı Port. Değ. EYF	38,09	0,1311
Fiba Em. ve Hay. Katkı EYF	38,06	0,1278
Katılım Em. ve Hay. Katılım His. Sen. EYF	37,52	0,1318
AvivaSA Em. ve Hay. His. Sen. Gr. EYF	37,34	0,1319
Allianz Yaşam ve Em. Koç İştirak Endeksi EYF	37,03	0,1280
Allianz Yaşam ve Em. Katkı EYF	36,39	0,1232
Bereket Em. ve Hay. Katılım His. Sen. EYF	36,38	0,1285
Axa Hayat ve Em. Katkı EYF	36,04	0,1218
Garanti Em. Hay. Uzun Vad. K.B.A. EYF	35,98	0,1225
MetLife Em. ve Hay. Katkı EYF	35,46	0,1208
Ziraat Hayat ve Em. Katkı EYF	35,02	0,1191
Garanti Em. Hay. Katkı EYF	34,87	0,1184
Cigna Finans Em. ve Hay. Katkı EYF	34,85	0,1177
Fiba Em. ve Hay. Oyak Port. Değ. EYF	34,79	0,1206
Halk Hayat ve Em. Katkı EYF	34,63	0,1183
AvivaSA Em. ve Hay. Katkı EYF	34,55	0,1177
Anadolu Hayat Em. Katkı EYF	34,41	0,1164
BNP Paribas Cardif Em. Katkı EYF	34,26	0,1159
Aegon Emeklilik ve Hay. Katkı EYF	34,14	0,1159
Allianz Yaşam ve Em. Karma Gr. EYF	34,13	0,1225
Vakıf Em. ve Hay. Katkı EYF	33,93	0,1153
Allianz Hayat Em. Karma EYF	31,87	0,1156

Not: Emeklilik yatırım fonları, 25 Kasım 2018- 25 Kasım 2019 tarihleri arasındaki 365 günlük (son 1 yıllık) kümülatif getirilerine göre sıralanmıştır.
Kaynak: Finnet

FAİZ ORANLARINDA BRÜT-NET HESAPLARI (%)

FAİZ (Brüt)	1 AY DÖNEM SONU NET	1 AY YILLIK BİLEŞİK	3 AY DÖNEM SONU NET	3 AY YILLIK BİLEŞİK	6 AY DÖNEM SONU NET	6 AY YILLIK BİLEŞİK	1 YIL DÖNEM SONU NET
4	0,28	3,95	0,84	3,95	1,70	3,99	3,40
5	0,35	4,93	1,05	4,93	2,12	4,99	4,25
6	0,42	5,92	1,26	5,92	2,54	5,98	5,10
7	0,49	6,90	1,47	6,90	2,97	6,98	5,95
8	0,56	7,89	1,68	7,89	3,39	7,98	6,80
9	0,63	8,88	1,89	8,88	3,81	8,98	7,65
10	0,70	9,86	2,10	9,86	4,24	9,97	8,50
11	0,77	10,85	2,31	10,85	4,66	10,97	9,35
12	0,84	11,84	2,52	11,84	5,09	11,97	10,20
13	0,91	12,82	2,72	12,82	5,51	12,96	11,05
14	0,98	13,81	2,93	13,81	5,93	13,96	11,90

PARASAL GÖSTERGELER

Göstergeler	2019		2018		2017
	15 Kasım	8 Kasım	28 Aralık	16 Kasım	29 Aralık
PARA ARZI (milyon TL)					
M1	680.791	660.613	512.524	509.396	449.632
M2	2.359.340	2.334.030	1.940.590	1.955.810	1.624.675
M3	2.476.878	2.447.361	1.988.305	2.001.102	1.675.831
TOPLAM MEVDUAT (milyon TL)	**2.216.180**	**2.190.143**	**1.817.219**	**1.826.166**	**1.505.477**
Vadesiz mevduat (TL)	224.994	209.216	175.743	167.845	177.874
Vadesiz mevduat (YP)	312.637	307.510	213.411	211.907	152.559
Vadeli mevduat (TL)	880.941	874.660	797.310	801.224	703.072
Vadeli mevduat (YP)	797.608	798.757	630.755	645.190	471.972
KREDİ STOKU (milyon TL)	**2.372.492**	**2.358.002**	**2.213.669**	**2.237.933**	**1.971.683**

MİLLİ GELİRİN 25 YILI

Yıl	Nüfus (Bin Kişi)	Kişi başına GSYİH($)	Kişi başına GSYİH TL	SGP değeri ($/TL)	SGP'ye göre kişi başına GSYİH ($)
1994	58.837	3.038	91	0,009667	9.363
1995	59.756	3.910	179	0,017727	10.088
1996	60.671	4.118	335	0,031012	10.808
1997	61.582	4.239	645	0,055397	11.636
1998	62.464	4.410	1.151	0,128979	8.924
1999	63.364	4.026	1.691	0,196465	8.608
2000	64.269	4.258	2.656	0,281636	9.429
2001	65.166	3.073	3.766	0,414553	9.085
2002	66.003	3.616	5.445	0,591251	9.209
2003	66.795	4.693	7.007	0,737414	9.502
2004	67.599	6.001	8.536	0,792611	10.769
2005	68.435	7.342	9.844	0,834589	11.796
2006	69.295	7.958	11.389	0,842570	13.517
2007	70.158	9.642	12.550	0,852280	14.725
2008	71.052	10.829	14.001	0,879960	15.911
2009	72.039	8.965	13.870	0,904605	15.333
2010	73.142	10.571	15.860	0,919487	17.248
2011	74.224	11.250	18.787	0,966176	19.445
2012	75.176	11.649	20.880	1,019856	20.473
2013	76.148	12.500	23.766	1,070294	22.205
2014	77.182	12.107	26.489	1,104504	23.983
2015	78.218	10.992	29.899	1,202608	24.862
2016	79.278	10.891	32.904	1,299412	25.322
2017	80.313	10.599	38.660	1,377440	28.067
2018	81.407	9.445	45.463	1,560225	29.139

Kaynak: TÜİK, TCMB-EVDS, OECD ve Capital
Not: Tüm veriler 2009 baz yılı yeni milli gelir serisine göredir.

AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	0,55	0,02	0,26	0,71	0,92	0,10	-0,57	0,85	1,02	1,79	1,40	0,42
2006	0,75	0,22	0,27	1,34	1,88	0,34	0,85	-0,44	1,29	1,27	1,29	0,23
2007	1,00	0,43	0,92	1,21	0,50	-0,24	-0,73	0,02	1,03	1,81	1,95	0,22
2008	0,80	1,29	0,96	1,68	1,49	-0,36	0,58	-0,24	0,45	2,60	0,83	-0,41
2009	0,29	-0,34	1,10	0,02	0,64	0,11	0,25	-0,30	0,39	2,41	1,27	0,53
2010	1,85	1,45	0,58	0,60	-0,36	-0,56	-0,48	0,40	1,23	1,83	0,03	-0,30
2011	0,41	0,73	0,47	0,87	2,42	-1,43	-0,41	0,73	0,75	3,27	1,73	0,58
2012	0,56	0,56	0,41	1,52	-0,21	-0,90	-0,23	0,56	1,03	1,96	0,38	0,38
2013	1,65	0,30	0,66	0,42	0,15	0,76	0,31	-0,10	0,77	1,80	0,01	0,46
2014	1,98	0,43	1,13	1,34	0,40	0,31	0,45	0,09	0,14	1,90	0,18	-0,44
2015	1,10	0,71	1,19	1,63	0,56	-0,51	0,09	0,40	0,89	1,55	0,67	0,21
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	0,58	0,47	1,16	-0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	2,46	0,81	1,02	1,31	0,45	-0,27	0,15	0,52	0,65	2,08	1,49	0,69
2018	1,02	0,73	0,99	1,87	1,62	2,61	0,55	2,30	6,30	2,67	-1,44	-0,40
2019	1,06	0,16	1,03	1,69	0,95	0,03	1,36	0,86	0,99	2.00		

AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2005	-0,41	0,11	1,26	1,21	0,20	-0,48	-0,74	1,04	0,78	0,68	-0,95	-0,04
2006	1,96	0,26	0,25	1,94	2,77	4,02	0,86	-075	-0,23	0,45	-0,29	-0,12
2007	-0,05	0,95	0,97	0,80	0,39	-0,11	0,06	0,85	1,02	-0,13	0,89	0,15
2008	0,42	2,56	3,17	4,50	2,12	0,32	1,25	-2,34	-0,90	0,57	-0,03	-3,54
2009	0,23	1,17	0,29	0,65	-0,05	0,94	-0,71	0,42	0,62	0,28	1,29	0,66
2010	0,58	1,66	1,94	2,35	-1,15	-0,50	-0,16	1,15	0,51	1,21	-0,31	1,31
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,3	1,76	1,55	1,60	0,65	1,00
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	-0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	-0,97	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	0,55	-0,20	0,40	0,52	1,48	0,41	0,21	0,08	0,29	0,84	2,00	2,98
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03	1,77	6,60	10,88	0,91	-2,53	-2,22
2019	0,45	0,09	1,58	2,98	2,67	0,09	-0,99	-0,59	0,13	0,17		

EKONOMİK VERİLERİN SON DURUMU

GÖSTERGELER	2019	2018	2017	Değişim (%)
GSYİH (Yıllık)		2,8	7,5	
GSYİH (1. üç aylık)	-2,4	7,4	5,3	
GSYİH (2. üç aylık)	-1,5	5,6	5,3	
GSYİH (3. üç aylık)		2,3	11,6	
GSYİH (4. üç aylık)		-2,8	7,3	
Dış borç stoku (Haziran sonu, milyon dolar)	446.860	457.534		-2,3
Cari işlemler dengesi (Ocak-Eylül, milyon dolar)	3.687	-29.240		-
BÜTÇE DENGESİ (Ocak-Ekim, milyon TL)	-100.714	-62.110		62,2
-Gelirler	719.190	608.960		18,1
-Harcamalar	819.905	671.070		22,2
DIŞ TİCARET DENGESİ (Ocak-Ekim, milyon dolar)	-24.436	-51.710		-52,7
-İhracat	141.426	138.619		2,0
-İthalat	165.862	190.329		-12,9
Merkezi yönetim borç stoku (Ağustos sonu, milyar TL)	1.261	1.084		16,3
FİYAT ARTIŞI (Ekim sonu, %)				
Yurtiçi üretici	1,70	45,01		
Tüketici	8,55	25,24		

ÇAPRAZ KURLAR (ABD Doları/yabancı para)

Yıl (Yıl sonu)	Euro/ Dolar	Alman Markı	Fransız Frangı	İsviçre Frangı	Japon Yeni	Sterlin/ Dolar
1996		1,5555	5,2550	1,3500	115,35	1,6836
1997		1,7991	6,0235	1,4614	130,40	1,6483
1998	1,1673	1,6693	5,5950	1,3673	115,09	1,6718
1999	1,0041	1,9490	6,5360	1,5992	102,52	1,6147
2000	0,9290	2,1183	7,1045	1,6492	112,82	1,4762
2001	0,8490	-	-	1,6894	132,84	1,4394
2002	0,9450	-	-	1,5574	118,95	1,6153
2003	1,2502	-	-	1,2479	106,16	1,7750
2004	1,3611	-	-	1,1350	103,75	1,9205
2005	1,1831	-	-	1,3149	117,49	1,7231
2006	1,3172	-	-	1,2200	118,94	1,9621
2007	1,4715	-	-	1,1255	112,01	2,0033
2008	1,4018	-	-	1,0618	90,35	1,4532
2009	1,4406	-	-	1,0304	92,36	1,6160
2010	1,3366	-	-	0,9363	81,33	1,5503
2011	1,2938	-	-	0,9400	77,46	1,5449
2012	1,3193	-	-	0,9151	86,12	1,6170
2013	1,3759	-	-	0,8910	105,24	1,6480
2014	1,2164	-	-	0,9888	119,57	1,5535
2015	1,0929	-	-	0,9908	120,46	1,4817
2016	1,0459	-	-	1,0246	116,42	1,2259
2017	1,1935	-	-	0,9808	112,82	1,3444
2018	1,1458	-	-	0,9838	110,38	1,2667

Turan Erdoğan
“ATIK MİKTARINI SIFIRA İNDİRDİK”

Volkan Ural
“EN İYİ UYGULAMALARI TÜRKİYE’YE TAŞIYACAĞIZ”

Ekonomist Capital
ARALIK 2019

Sıfır Atık

OYAK
1,5 MİLYON KİŞİYE DOKUNACAK

HATAY’IN ATIKLA MÜCADELESİ

Kris Adams
“25 BİN ÇOCUĞA ULAŞMAK İSTİYORUZ”

Gökhan Sığın
“KARIŞIK ATIĞIMIZI YÜZDE 20 AZALTTIK”

KRİTİK HEDEFLER

OYAK
ekosistem

LİMİT AŞIMINA
BİRLİKTE DUR DİYORUZ

Doğanın insanoğluna 2019 yılı için sunduğu doğal kaynakları
Temmuz ayı itibarıyla tüketmiş bulunuyoruz.
Yılın geri kalanında 2020'den borç alacağız.

AŞIMI BELİRLEYEN ÜÇ ANA FAKTÖR

Dünyada ve Türkiye'de her yıl daha da geriye çekilen limit aşım gününü* ileriye taşımak mümkün.
OYAK'TA BAŞLATACAĞIMIZ "SIFIR ATIK" DÖNÜŞÜMÜYLE,
kaynaklarımızı verimli kullanarak, gelecek nesillere ait olan kaynakları tüketmeye
hep birlikte dur diyeceğiz.

*"Dünya Limit Aşımı Günü", insanlığın doğa üzerindeki yıllık talebinin, dünyanın bir yılda sağlayabileceği kapasiteyi o gün olarak tanımlamaktadır. (Global Footprint Network)

OYAK

Ekonomist HAFTALIK EKONOMİ VE SİYASİ HABER DERGİSİ

YAYINCI
Doğan Burda Dergi
Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.

GENEL MÜDÜR Cem M. Başar
YAYIN YÖNETMENİ Talat Yeşiloğlu
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ (Sorumlu) Dr. Orhan Karaca
HABER MÜDÜRÜ Talip Yılmaz
GÖRSEL YÖNETMEN Özcan Çaycoşar

EDİTÖRLER
BORSA - TEKNOLOJİ Gözde Yeniova
HABER MERKEZİ Levent Gökmen, Özlem Bay Yılmaz, Burcu Tuvay, Sibel Atik, Ayşegül Sakarya Pehlivan, Aram Ekin Duran, Ceren Oral
MARKA MÜDÜRÜ Arzu Sözeri
SAYFA UYGULAMA M. Engin Bilgin
FOTOĞRAFLAR Hüseyin S. Öngen, Gökhan Çelebi
ANKARA TEMSİLCİSİ Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 71
ekonomist@doganburda.com

YÖNETİM
SATIŞ VE DAĞITIM DİREKTÖRÜ Egemen Erkorol
ÜRETİM PLANLAMA DİREKTÖRÜ (TÜZEL KİŞİ TEMSİLCİSİ) Yakup Kurtulmuş
FİNANS DİREKTÖRÜ Didem Kurucu
ETKİNLİK VE PROJE DİREKTÖRÜ Ali Erman İleri

REKLAM GRUP BAŞKANI Nisa Aslı Erten Çokça
REKLAM GRUP BAŞKAN YRD.
Seda Erdoğan Dal - Işıl Baysan Turan
REKLAM SATIŞ KOORDİNATÖRÜ
Neyran Çınar, Burcu Kevser
REKLAM SATIŞ MÜDÜRÜ
Burcu Acavut - İpek Tunalı - Ecem Arda
TEKNİK MÜDÜR Ayfer Kaygun Buka
Tel: 0 212 336 53 61 - 62
BÖLGELER SATIŞ MÜDÜRÜ Dilek Ünlü
Tel: 0212 336 53 72 Faks: 0 212 336 53 91
PROJE MÜDÜRÜ Selçuk Ergenç
Tel: 0 212 336 53 60 (3 hat) Faks: 0 212 336 53 90

REZERVASYON
Tel: 0 212 336 53 00 / 57 / 59
Faks: 0 212 336 53 92 / 93

ANKARA REKLAM SATIŞ KOORDİNATÖRÜ
Sezinur Balıkçıoğlu
ANKARA REKLAM SATIŞ MÜDÜRÜ
Beliz Balibey
Tel: 0 312 207 00 72 / 73

HEDEF SAYFALAR
Tel: 0 212 336 53 70 Faks: 0 212 336 53 91

YÖNETİM YERİ
Kuştepe Mahallesi, Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12
Trump Towers Kule 2, Kat 21 - 22 - 23
34387 Şişli İstanbul
Tel: 0 212 410 32 00 Faks: 0 212 410 35 81

BASKI
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad.
No:16 Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03 Fax: (0216) 365 99 07-08
www.bilnet.net.tr
Sertifika No: 42716

DAĞITIM
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

YAYIN TÜRÜ Yerel, süreli, haftalık
FIPP üyesidir.

® Ekonomist Dergisi Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Ekonomist Dergisi'nin isim ve yayın hakkı Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB OKUR HİZMETLERİ HATTI 0 212 478 0 300
okurhizmetleri@doganburda.com
DB ABONE HİZMETLERİ HATTI
Tel: (0 212) 478 0 300 Faks: (0 212) 410 35 12-13
ÇALIŞMA SAATLERİ
abone@doganburda.com / www.doganburda.com
Hergün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Editör

YENİ BAKIŞ

"Birinin çöpü, diğerinin hazinesidir" özdeyişi, günümüzün küresel ekonomisinde her zamankinden daha fazla anlam ifade ediyor. Bu kavramın etkileri, en son Çin'in yeni hurda ithalatı kısıtlamalarını duyurmasıyla ortaya çıkmıştı. ABD'nin atık ve geri dönüşüm endüstrisi yeni alıcılar bulmak zorunda kalmıştı. İnsanlar geri dönüştürülen mallardan yeni malzemeler yaratmanın yeni yollarını buldukça, bunların nasıl değerlerini koruyabileceklerini görmüş olduk. Eğer atıklarımız değerliyse, onları düşünme şeklimizi tekrar gözden geçirmeliyiz.
Bugün birçok şirketin gündeminde de artık sıfır atık var. Sıfır atıkla çevreye verilen zarar minimuma indirgenirken şirketlerin tasarruf etmesi de mümkün.
Daha güzel bir gelecek için sıfır atık hedefiyle yol almak dileğiyle…

Keyifli okumalar
Nilüfer Gözütok Ünal

İçindekiler

4 "ATIK MİKTARINI SIFIRA İNDİRDİK"
6 "EN İYİ UYGULAMALARI TÜRKİYE'YE TAŞIYACAĞIZ"
8 1,5 MİLYON KİŞİYE DOKUNACAK
10 "25 BİN ÇOCUĞA ULAŞMAK İSTİYORUZ"
12 "KARIŞIK ATIĞIMIZI YÜZDE 20 AZALTTIK"
14 "İSRAFI ÖNLEYECEĞİZ"
16 HATAY'IN ATIKLA MÜCADELESİ

“ATIK MİKTARINI SIFIRA İNDİRDİK”

2019 yılı için ‘0 bertaraf’ hedefi koyduklarını belirten Vestel CEO’su Turan Erdoğan, “Bu yıl yaptığımız iş birlikleri ve çalışmalarla birlikte bertarafa gönderilen atık miktarını sıfıra indirdik ve bugüne kadar oluşan bütün atıklarımızın ya hammadde ya enerji olarak ekonomiye kazandırılmasını sağladık” diyor.

Özlem Bay Yılmaz obay@ekonomist.com.tr

Sıfır Atık'; israfın önlenmesini, kaynakların daha verimli kullanılmasını, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek atık oluşumunun engellenmesini veya minimize edilmesini, atığın oluşması durumunda ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesi olarak tanımlanan bir hedef. Bu kapsamda sıfır atık çalışmalarının öneminin ülkemiz ve fabrikalarımızın refahı için çok önemli olduğunu belirten Vestel CEO'su Turan Erdoğan, "Vestel olarak fabrikamızda elde ettiğimiz çıktıları her yerde elde edebilmek adına bilinçlendirme projelerinde yer almayı hedefliyoruz" diyor.

Her alanda olduğu gibi atık yönetimi konusunda da Avrupa Birliği başta olmak üzere bütün gelişmiş ülkelerdeki en iyi uygulamaları yakından takip ettiklerini de söyleyen Erdoğan, "Çalışmalarımızda ise diğer uygulamaları göz önüne alarak ve kendi içimizde değerlendirerek bize en uygun olacak şekilde güncelliyor; iyi uygulamaları kendi ülke ve şirket kültürümüze empoze ediyoruz" diye ekliyor.

ÇALIŞMALARA 2010'DA BAŞLANDI

Temiz üretim ve atıkların azaltılması, Vestel Beyaz Eşya'nın temel prensipleri arasında. 2010 yılı itibariyle aldıkları ISO 14001, Çevre Yönetim Sistemleri Belgesi ile atıkların azaltılmasının sistematik bir biçimde yürütülmeye başlandığını dile getiren Erdoğan, şunları ekliyor: "1 Kasım 2018'de Sayın Emine Erdoğan'ın ev sahipliğinde düzenlenen Sıfır Atık Zirvesi'nin ardından üretimden ofislere, dinlenme alanlarından yemekhanelere en ince ayrıntısına kadar bütün fabrika kapsamında mevcut durum tespiti yapılarak sıfır atık çalışmalarına başlanıldı. 2019 Temmuz ayında Sıfır Atık yönetmeliğinin çıkmasıyla beraber bu çalışmalar aksiyon planlarına dönüştürüldü ve ilgili birimlere eğitimler verilerek sıfır atık konsepti ve yapılması gerekenler açıklandı."

ÇEVRE İLLERE YAYILACAK

Sıfır Atık kapsamında çalışmalara başladıklarını ve sonuçlarından çok umutlu oldukları projelerinin mevcut olduğunu ifade eden Erdoğan, hedefledikleri sürede tamamlandıktan sonra bunları gururla, 'Vestel farkı' olarak duyuracaklarını belirtiyor. Erdoğan, "Vestel Beyaz Eşya olarak bulunduğumuz bölgeyi kalkındırmak bizim vizyonumuz. Bu sebeple yürüttüğümüz projeleri tamamladıktan sonra bu uygulamaları Manisa başta olmak üzere bütün çevre illere yaymayı planlıyoruz" diye anlatıyor.

YOL HARİTASI

NASIL BİR YOL İZLENDİ? İlk olarak durumumuzu ve ihtiyaçlarımızı çok iyi analiz ettik. Ardından Sıfır Atık yatırımlarını gerçekleştirirken kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanarak atık oluşumunu azaltmayı ve oluşan atıkları kaynağında ayrı ayrı toplamayı başardık. Fabrikamızda elde ettiğimiz çıktıları her yerde elde edebilmek adına bilinçlendirme projelerinde yer almayı hedefliyoruz.

SONUÇLARI NELER? 2018 Kasım ayında ufkumuzu açan Sıfır Atık Zirvesine katıldıktan sonra 2019 yılı için kendimize "0 bertaraf" hedefi koyduk. 2018 yılında atıklarımızın yüzde 97,64'ü geri dönüşüme yüzde 1,75'i geri kazanıma ve sadece yüzde 0,61'i bertarafa gönderilirken 2019 yılında yaptığımız iş birlikleri ve çalışmalarla birlikte bertarafa gönderilen atık miktarını sıfıra indirdik. Bugüne kadar oluşan bütün atıklarımızın ya hammadde ya enerji olarak ekonomiye kazandırılmasını sağladık.

"EN İYİ UYGULAMALARI TÜRKİYE'YE TAŞIYACAĞIZ"

İnteraktif Çevre, Kibar Holding'in ve Amerikalı The Heritage Group'un ortak girişimiyle kuruldu. The Heritage Group yaklaşık 50 yıldır Amerika'da sayısız endüstriyel şirketi "zero landfill" yani sıfır düzenli depolama hedefine ulaştırdı. İnteraktif Çevre Genel Müdürü Volkan Ural, "Sıfır Atık özelinde tüm dünya genelinde en iyi uygulamaları eş zamanlı olarak ülkemize taşıma kabiliyetine sahibiz" diyor.

Özlem Aydın Ayvacı oaydin@capital.com.tr

İnteraktif Çevre, ülkemizin köklü sanayi gruplarından Kibar Holding'in ve Amerika'da faaliyet gösteren The Heritage Group'un ortak girişimiyle kurulmuş bir şirket. The Heritage Group yaklaşık 50 yıldır Amerika'da çevresel konularda hizmet veriyor. Şirket bu süre zarfında sayısız endüstriyel şirketi "zero landfill" yani sıfır düzenli depolama (atığın gömülmemesi) hedefine ulaştırdı. Bu bağlamda Sıfır Atık felsefesi, İnteraktif Çevre'nin DNA'larında yer alıyor. Şirket, sıfır atık faaliyetlerini Mart 2019 itibarıyla endüstri dışına da taşımış durumda. Hali hazırda birçok farklı sektörde sıfır atık çalışmaları yürütüyorlar.

İnteraktif Çevre Genel Müdürü Volkan Ural, "Sıfır Atık özelinde tüm dünya genelinde en iyi uygulamaları eş zamanlı olarak ülkemize taşıma kabiliyetine sahibiz" diyor. Ural, sorularımızı şöyle yanıtladı:

Faaliyet gösterdiğiniz sektörler açısından sıfır atık çalışmalarının önemi hakkında bir değerlendirmede bulunur musunuz?

Faaliyete başladığımız günden itibaren toplam atık yönetimine yaklaşımımız ve uygulama metodumuz atıkları geri kazanma ve katma değer elde etme şeklinde oldu. Endüstriyel tesislerde bunu "zero landfill" yani sıfır düzenli depolama (atığın gömülmemesi) adıyla uzun zamandır uygulamaktayız. Sıfır Atık felsefesi ise bu yaklaşımımızla son derece uyumlu bir şekilde atıkların bertaraf edilmesi yerine oluşumunun önlenmesi, kaynak olarak yeniden kullanılması ve geri kazanılması prensibine dayanıyor. Sıfır Atık yaklaşımı, bu felsefenin bir yaşam biçimi haline getirilmesini ve toplumun her kesimince benimsenmesini hedefliyor. Sıfır Atık en basit ifadeyle, atıkların oluşumunu önleyecek tedbirlerin alınması, oluşan atıkların kaynağında ayrıştırılarak son işleme noktasına kadar karışmadan ulaştırılması ve böylece atığın olabilecek en yüksek verimle bir kaynak olarak ekonomik değere dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

Döngüsel ekonomi, tüketim ve kaynak kullanımı alışkanlıklarında

“SIFIR ATIK EKSİKSİZ UYGULAMAYA ALINMALI”

ALTYAPI KURULMALI Sıfır Atık konusunda en önemli ve öncelikli olan 2023 ülke hedeflerimiz doğrultusunda gerekli altyapının kurulup, Sıfır Atık’ın ülke genelinde eksiksiz bir şekilde uygulamaya alınması.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AYAĞI Ancak, sürdürülebilirlik Sıfır Atık felsefesinin en önemli ayaklarından birini oluşturuyor. Sıfır Atık sertifikasyon kriterleri arasında da yer alan sürdürülebilirlik kavramının Sıfır Atık sisteminin kurulmaya başlandığı ilk günden itibaren gündeme alınmasını önemsiyoruz. Hizmet verdiğimiz müşterilerimizde dijital altyapımızı kullanarak bu kapsamda sistem kurulumu gerçekleştiriyoruz.

ÇEVRESEL BİLİNCE KATKI Sıfır Atık sistemi kurulumuyla döngüsel ekonomi, çevre ve iklim değişikliği gibi konuların yanı sıra, sürdürülebilirliği sağlamak adına toplumda çevresel bilince ait öğrenme eğrisinin geliştirilmesine de katkı sağlıyoruz.

köklü bir değişiklik yapılmasına ve kaynak verimliliği sağlanarak daha sürdürülebilir bir ekonomik modele geçiş sürecini ülkemizde olduğu gibi tüm ülkelerde öncelik haline getiriyor. Sıfır Atık yaklaşımının döngüsel ekonomiye katkısının yanında, yarınlara bırakacağımız temiz ve yaşanabilir bir dünya için sağladığı katkı çok daha anlamlı. Endüstriyel tesislerde uzun yıllardır herhangi bir tanımlama altında olmaksızın uygulanan bu atık yönetimi felsefesinin ülke geneline yayılacak olmasını çok önemsiyor, bunu gerek çevresel açıdan gerek ekonomiye yarattığı katma değer bakımından çok değerli buluyorum.

Sıfır atık çalışmalarına ne zaman başladınız?

Kuruluşumuzdan itibaren hizmet verdiğimiz endüstriyel tesislerde “zero landfill” yani sıfır düzenli depolama (atığın gömülmemesi) adı altında yürüttüğümüz sıfır atık faaliyetlerimizi Mart 2019 itibarıyla endüstri dışına da taşımış bulunmaktayız. Hali hazırda birçok farklı sektörde sıfır atık çalışmaları yürütüyoruz.

Bu konuya yönelik ne gibi yatırımlar gerçekleştirdiniz? Şirketinizde bu konuya yönelik ne gibi revizyonlar yaptınız?

Tamamı çevre mühendislerinden oluşan, atık konusunda kamu ve özel sektör tecrübesi bulunan nitelikli bir ekibe sahibiz. Uzman kadromuz ve geniş tedarikçi ağımızla birlikte müşterilerimize en iyi ve en güvenilir hizmeti sürdürülebilir bir şekilde sağlamakta, ihtiyaç doğrultusunda kadromuzu sürekli güçlendirmekteyiz.

Bu alanda yapmayı planladığınız yeni yatırımlar var mı?

Sıfır Atık sisteminin ülke geneline yaygınlaşması ve oturması için bu sisteme ilgili belediye sınırları içindeki tüm bina ve yerleşkelerin geçmiş olması, belediyenin sistemininse bunu destekleyecek seviyede olması gerekiyor. Bu kapsamda birçok belediyenin kendi sistemini kurması ve/veya özel sektör iş birliğine gitmesi şart. Buna ek olarak hali hazırda ağırlıklı olarak endüstriyel tesislerle çalışan birçok geri dönüşüm tesisi, yönetmelik gereğince sıfır atık sistemine geçmiş bina ve yerleşkelerden atık alabilir hale gelecek. Tüm bunlar geri dönüşüm sektörünü tekrar şekillendirecek, bu bağlamda yeni ve farklı ihtiyaçlar doğabilecek. Özellikle ilerleyen zamanlarda organik atık, ambalaj atığı gibi atıklardan katma değer üretebilen teknolojik ve inovatif çözümler, geleneksel çözümlerin önüne geçecek, müşteri nezdinde tercih sebebi olarak pozitif ayrışacak.

Sıfır atık çalışmalarınızın sonuçları hakkında bilgi verir misiniz?

Sıfır Atık yaklaşımının en önemli çıktılarından bir tanesi yarattığı farkındalıkla birlikte bir kültür değişimine sebep olması. 2019 yılında verdiğimiz Sıfır Atık eğitimlerinin ve düzenlediğimiz çalıştayların en önemli geri dönüşü, verdiğimiz mesajların dinleyici kitlesinin hanelerine kadar ulaştığını ve bir değişim rüzgarı başlattığını görmemiz oldu. Bunun en büyük sebebi, hayata geçirilen Sıfır Atık uygulamasının reel olarak çevresel ve ekonomik katkısının görülebilir olması. Her değişim hareketi gibi Sıfır Atık’ın da tamamen içselleştirilmesi için elbette zamana ihtiyaç var. Burada önemli olan istikrarlı bir şekilde, kararlılıkla, bu değişim rüzgarını hiç dindirmemek. Ülke genelinde başlayan bu hareketin aynı kararlılık ve heyecanla devam etmesi bizlere büyük güç veriyor ve motivasyon sağlıyor.

1,5 MİLYON KİŞİYE DOKUNACAK

Sıfır Atık Projesi ile OYAK Genel Müdürlüğü başta olmak üzere, Grup Şirketleri, üyeler ve üyelerin aileleriyle, OYAK'ın etki alanında olan yaklaşık 1,5 milyon kişiye dokunarak israfın önlenmesi ve kaynak verimliliği konularında kültür değişimi yaratılmasına çalışılıyor.

Özlem Bay Yılmaz obay@ekonomist.com.tr

Hayatın her alanında yer alan döngüsel ekonomi ve bununla birebir bağlantılı olan kaynak kullanımı, üretim ve tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesi gerekliliğini ve doğru atık yönetiminin önemini iş yapış şekillerinin merkezi haline getiriyor. Dünya kaynaklarının sürdürülebilir ve verimli bir şekilde yönetimi; daha az hammadde kullanılması, kaynak verimliliğinin artırılması, atık oluşumunun azaltılması ve atıkların yeniden kaynağa dönüştürülmesi ile mümkün. OYAK, faaliyette bulunduğu tüm sektörlerdeki operasyonlarını, kaynak verimliliği çerçevesinde, atık yönetimi hiyerarşisini uygulayarak yönetiyor. Böylelikle, operasyonel maliyetlerin azaltılmasının yanı sıra sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını da sağlıyor.

OYAK ekosistem

OYAK Genel Müdürlüğü'nde, bu ve bundan sonraki projelerin üst başlığı olan OYAK **eko**sistem yaklaşımı; ekonomik ve ekolojik katkı sağlayacak tüm sürdürülebilirlik projelerinin ana çatısını oluşturuyor. Bu çatının ilk projesi olan ve 26 Temmuz 2019'da başlattılan Sıfır Atık Projesi ile OYAK Genel Müdürlüğü başta olmak üzere, Grup Şirketleri, üyeler ve üyelerin aileleriyle, OYAK'ın etki alanında olan yaklaşık 1,5 milyon kişiye dokunarak israfın önlenmesi ve kaynak verimliliği konularında kültür değişimi yaratılmasına çalışılıyor. Ayrıca, öncelikle atık oluşumunun önlenmesi ve devamında doğru

SÜRDÜRÜLEBİLİR KAYNAK YÖNETİMİ

KÜLTÜR DEĞİŞİMİ OYAK'ın gelecek nesillere karşı sorumluğunu referans alacak projenin başarıya ulaşabilmesi çok taraflı iş birlikleri ile mümkün. Bu kapsamda, Sıfır Atık Projesi için belirlenen hedeflere doğru yol alırken tüm paydaşların sürece aktif katılımı da teşvik ediliyor. Projenin odak noktası, OYAK Sıfır Atık Yönetim Sistemini tüm Grup Şirketlerine yaygınlaştırmak ve bir kültür değişimi yaratmak. Projenin faaliyet gösterilen tüm sektörlerde hayata geçmesiyle, OYAK'ın ekonomik gelişimi ve büyümesi desteklenirken küresel iklimin korunmasına da katkı sağlanacak.

İLETİŞİM ÇALIŞMALARI Bilinçlendirme çalışmaları kapsamında tüm paydaşlarla farkındalık artırıcı görsel iletişim araçları kullanılarak bilgi paylaşımı yapılıyor. Bunun yanı sıra OYAK Genel Müdürlüğü ve Grup Şirketlerindeki tüm çalışanların telefonlarında yer alan uygulama üzerinden, kâğıt israfından kaçınarak, Ekim ayı teması olarak belirlenen plastik kirliliğiyle ilgili bir infografik paylaşıldı ve her ay belirlenen temalar kapsamında paylaşımlar yapılmaya devam edilecek. İsrafın önlenmesi, atıkların kaynağında yönetilmesi, doğru ve sürdürülebilir kaynak yönetimine dikkat çekmek için kurumsal video da planları arasında bulunuyor.

atık yönetimi uygulamaları ile döngüsel ekonomiye ve kaynak verimliliğine katkı sağlanması planlanıyor.

SIFIR ATIK PROJESİ

OYAK, 'daha az kaynakla daha çok değer' sürdürülebilirlik yaklaşımıyla, belirlediği hedeflere doğru yol alırken, bugünün ve geleceğin ihtiyaçlarına saygılı ve sorumlu davranıyor. Bu kapsamda Sıfır Atık Yönetim Sistemi, bundan önce yapılan tüm sürdürülebilirlik çalışmalarında olduğu gibi bekle gör yaklaşımından öte bütüncül ve proaktif bir şekilde, sorumlu liderlik anlayışıyla yürütülecek. OYAK'ta sıfır atık, bir yaşam biçimi olarak değerlendiriliyor ve OYAK ailesinin tüm fertlerinin de aynı bilince sahip olması en öncelikli konularından. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 12 Temmuz 2019 tarihinde yayınladığı Sıfır Atık Yönetmeliği, OYAK Sıfır Atık Projesi için yol gösterici oldu. Projeyi mevzuat gereklerinin ötesine taşıyacak çalışmalar yapılarak, bugünün ve geleceğin ihtiyaçlarına saygılı ve sorumlu davranmaya devam edilecek.

BİLİNÇLENME HAREKETİ

OYAK, ülkenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sunarken, sürdürülebilir değer zinciri oluşturmaya olanak verecek olan OYAK Sıfır Atık Projesi ile israfın önlenmesi ve kaynak verimliliği konularında ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratmayı hedefliyor. 2019 yılı sonuna kadar OYAK Genel Müdürlüğü ofis binalarında plastik ve karton atıkların yaklaşık yüzde 80 oranında azaltılması sağlanacak. Grup Şirketlerinde de aynı yaklaşımla Sıfır Atık Yönetim Sistemi'nin hayata geçirilmesi ve tüketim alışkanlıklarını değiştirerek kaynak verimliliğine katkı sağlanması hedefleniyor. Türkiye'nin dört bir yanında faaliyetlerini sürdüren OYAK Grubu, Sıfır Atık hedefleriyle ülke ekonomisine büyük bir katkı sağlarken aynı zamanda top yekûn bir bilinçlenme hareketi de başlatmış olacak.

FARKINDALIK ARTIŞI

Projenin başladığı 26 Temmuz tarihinden bugüne, OYAK Genel Müdürlüğü ofislerinde gerekli fiziksel ve teknolojik altyapı dönüşüm çalışmaları titizlikle devam ettiriliyor. Sektörlerinde lider tüm Grup Şirketlerinde OYAK Sıfır Atık yaklaşımının benimsenmesi ve etki alanının genişletilmesi için çalışmalar başlatıldı. Bunun yanı sıra çalışanların farkındalığını artırmak, projenin birer parçası haline getirmek ve konuyu her bir çalışan özelinde içselleştirmek için yazılı ve görsel iletişim çalışmalarına da hız kesmeden devam ediliyor. Bu kapsamda, tüm birimlerden çalışanlar dâhil ederek Sıfır Atık Yönetim Sistemi Ekibi kuruldu. Proje belirli aralıklarla hem ekip hem de yöneticilerle görüşerek tüm çalışanların katılımıyla yönetiliyor.

"25 BİN ÇOCUĞA ULAŞMAK İSTİYORUZ"

DP World Yarımca'nın sosyal projesi "Çöpüme Sahip Çıkıyorum" eğitim programı, Avrupa'da yılın şirket sosyal sorumluluk programı dalında Stevie Gümüş Ödülü aldı. DP World Yarımca CEO'su Kris Adams, "Çöpüme Sahip Çıkıyorum" projesini önümüzdeki yıl Kocaeli genelinde yaygınlaştırmayı hedeflediklerini belirterek projeyle "25 bin çocuğa ulaşmayı hedefliyoruz" diyor.

Ayçe Aksakal aaksakal@capital.com.tr

2015'te 550 milyon dolar yatırımla hayata geçen DP World Yarımca Limanı, İzmit Körfezi'nde amaca yönelik konteyner taşımacılığına hizmet veren ihtisaslaşmış ilk ve tek liman olması ve en ileri teknolojiyi kullanmasıyla öne çıkıyor. Marmara'nın en büyük konteyner limanlarından biri olan DP World Yarımca, 46 hektar alana kurulu ve 500 kişiye istihdam sağlıyor.

Her yıl okyanus ve denizlere 8 milyon ton plastik çöpün atıldığını belirten DP World Yarımca CEO'su Kris Adams, çevrenin korunması için tek kullanımlık plastiklerin azaltılması konusunda farkındalık projesi geliştirdiklerini söylüyor.

Adams, "Hatta bu kapsamda global olarak DP World çalışanlarının bu tarz projelere tam destek verebilmeleri için çalışanların yıllık hedeflerine yıl boyunca en az 16 saat gönüllü çalışma hedefi eklendi" diyor.

DP World Yarımca CEO'su Kris Adams ile sıfır atık yaklaşımlarını ve hedeflerini konuştuk:

Şirketiniz için sıfır atık yaklaşımının önemi nedir?

Her yıl dünya okyanuslarına ve denizlere 8 milyon ton plastik çöp atılıyor ve hali hazırda 5,25 trilyon parça tuzlu sularda yüzüyor. Kirlilik bu hızla ilerlemeye devam ederse 2050 yılında denizlerde balıktan çok plastik bulunacağı öngörülüyor. The Ocean Conservancy'in raporuna göre de denizleri en çok sigara izmariti, gıda ambalajı, plastik içecek şişesi, kapakları, poşetler, pipetler, çay kahve karıştırıcıları, hazır yemek kapları kirletiyor. Akdeniz Plastik Raporu'na göre Avrupa, Çin'den sonra dünyada en fazla plastik üreten kıta. Avrupa kıtasında üretilen 27 milyon ton plastiğin sadece üçte biri dönüştürülebiliyor. Akdeniz'e en çok plastik atık ise günde 144 ton ile Türkiye'den atılıyor. Uzmanlar, öncelikle tek kullanımlık plastikleri hayatımızdan çıkarmanın ilk adım olacağını belirtiyor. Biz de tüm bu araştırmalardan yola çıkarak ve IMPACT2030 global ortağı olarak Birleşmiş Milletler'in küresel hedefleri arasında da yer alan "Sudaki Yaşam" kapsamında "Tek Kullanımlık Plastiklerin Azaltılması" konusunda bir farkındalık projesi geliştirmeyi hedefledik. Hatta bu kapsamda global olarak DP World çalışanlarının bu tarz projelere tam destek verebilmeleri için çalışanların yıllık hedeflerine yıl boyunca en az 16 saat gönüllü çalışma hedefi eklendi.

Sıfır atıkla ilgili hazırladığınız başka proje var mı?

DP World Yarımca olarak da bu sene BM'nin desteklediği "Sudaki Yaşam" hedefi doğrultusunda denizlerimizi korumak için biz de üzerimize düşeni yapmak üzere "Çöpüme Sahip Çıkıyorum" projesini geliştirip 70 gönüllümüzle

SIFIR ATIK İÇİN ÖRNEK UYGULAMALAR

■ Şirket içi eğitimler, farkındalık çalışmaları gibi aktiviteler sonucu oluşan bütün atık kategorilerinin toplamını bir önceki yılın ilk 10 ayına göre 2019 yılı ilk 10 ayında 20 bin 5 kg azalttık.

■ "Çöpüme Sahip Çıkıyorum" projesi kapsamında öğretmenler proje konusunu derslerde işlerken, DP World Yarımca'dan 70 gönüllü çalışanda okulları ziyaret ederek çocuklarla" Çöpünü Sıfırla" oyununu öğretti. Bu oyunla çocuklar çöpün yolculuğunu ve çöpün ayrıştırılmasını oyunlaştırılmış eğitim mantığıyla öğrendi.

■ Projenin Körfez'deki pilot uygulamasında 1.500 öğrenciye doğrudan ulaşıldı ve aileleriyle birlikte 6 bin kişi atıkların ayrıştırılması konusunda eğitim gördü.

■ Toplam 2.000 saatlik eğitim Körfez'de bulunan 24 okulda tamamlandı.

■ DP World Yarımca'nın sosyal projesi "Çöpüme Sahip Çıkıyorum" eğitim programı, Avrupa'da Yılın Şirket Sosyal Sorumluluk Programı dalında Stevie Gümüş Ödülü aldı.

■ Yapılan değerlendirme ve alınan geri bildirimlerin ardından "Çöpüme Sahip Çıkıyorum Projesi"ni önümüzdeki yıl tüm Kocaeli ilinde yaygınlaştırarak, projeyle 25.000 çocuğa ulaşmayı hedefliyoruz. Projenin daha sonra tüm Türkiye'ye yayılmasını planlıyoruz.

birlikte uygulamaya aldık. Bu projede okyanus ve denizlerdeki kirliliğe yol açan tek kullanımlık plastiklerin azaltımı ve geri dönüştürülmesi olmak üzere çöp ve geri dönüşüm konularında farkındalık yaratmak amaçlanıyor.

Projenin içeriği nedir?

Proje kapsamında öğretmenler proje konusunu derslerde işlerken, DP World Yarımca'dan 70 gönüllü çalışan da okulları ziyaret ederek çocuklarla" Çöpünü Sıfırla" oyununu oynadı. Bu kapsamda Türkiye'de sanayinin kalbi olan Kocaeli bölgesinde uluslararası deniz taşımacılığı sektöründe hizmet veren DP World Yarımca terminali olarak bir farkındalık projesi için 2018 yılında Çöpüne Sahip Çık Vakfı ve Yerel Yönetimler kısmında Körfez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile bir araya gelerek" Çöpüme Sahip Çıkıyorum" projesini hayata geçirdik. Bu projeyle toplumda yaşayan her bireyin bu konuda farkındalığının olması, atıkların önlenmesi, azaltılması ve geri dönüşebilen malzemeleri tercih ederek geçmiş ve gelecek nesillerin bizlere emanet ettiği bu dünyaya yani evimize sahip çıkıyoruz.

Bu konuda ne tür çalışmalarınız var ve çalışmalarınızın sonuçlarını nasıl alıyorsunuz?

Şirket içinde personellerin çay, kahve vb. tüketimleri için kullandıkları tek kullanımlık bardaklar yerine termos/mug gibi materyaller dağıtıldı ve insanları tek kullanımlık bardakları tüketmeleri engelleniyor. Bu durum yıllık 1.332.000 adet kağıt bardak atığının oluşmasının önüne geçiyor. Ayrıca toplantı odalarında ve ofislerde bulunan plastik su şişeleri kaldırıldık yerine sürahiler tedarik edilerek yıllık 40.000 adet atık plastik şişenin önüne geçildi. Yine sadece 2 adet binanın lavabolarına konulan el kurutma makinaları ile yıllık 86 km uzunluğunda atık kağıt havlu oluşumunun önüne geçildi. Rıhtım binalarına konulan şebeke sistemine bağlı su sebilleri ile yıllık 1.920 adet plastik damacana üretimi engellendi. Susuz pisuar sistemlerini kurarak yıllık 1.228.000 litre suyun atık olmasını engelledik. Şirket içi kullanılan yazıcıların kartlı sisteme geçirilmesiyle birlikte bir önceki yıla oranla 79.400 adet kağıdın atık olmasının önüne geçildi.

Sizin sektörünüzde sıfır atık neden kritik önem taşıyor?

Limanlar hem kara hem deniz bağlantısı olan bir sektör. Limanların içerisinde yere atılan her atık rüzgarın etkisi ile denize kadar ulaşıyor. Bundan dolayı bu sektörde yaptığınız her aktivite hem karayı hem denizleri çok kolay şekilde etkiliyor. Kara kökenli atıkların miktarı azaltılarak denizlere ulaşmasının önüne geçilmesinde sıfır atık uygulamaları kritik öneme sahip. Bunun dışında israfın önlenmesinde kaynakların verimli kullanılmasında çevresel risklerin azaltılmasında en verimli yöntemlerden biri.

"KARIŞIK ATIĞIMIZI YÜZDE 20 AZALTTIK"

BSH Grubu, çevre ve sürdürülebilirlik yaklaşımıyla dünyanın önde gelen "iyi" şirketlerinden biri. Şirket Türkiye'de de sıfır atık konusunda önemli hedeflere sahip. BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, "Şu ana kadar sürdürdüğümüz çalışmalarımız sayesinde toplama ayırma tesisine giden karışık atık miktarında yaklaşık yüzde 20 azalma gözlemledik. Organik atıklar da dahil olmak üzere bertarafa giden atık miktarımızı azaltmak ve en nihayetinde sıfırlamak ve çalışanlarımızın günlük yaşamlarında tüketim ve atık oluşturma alışkanlıklarını iyileştirmek öncelikli hedeflerimiz" diyor.

Özlem Aydın Ayvacı oaydin@capital.com.tr

BSH Grubu tüm dünyada aksiyonlarının ekonomi, ekoloji ve toplum için üstlendiği sorumluluk ve gelecek nesillere olan bakış açısıyla uyumlu olmasını taahhüt ediyor. Bu nedenle, insanların sağlık ve güvenliklerine saygı duymak, kaynakların ekonomik kullanımı, doğal ve temiz bir çevre, BSH Grubu'nun iş politikalarının temel ilkelerini oluşturuyor.

BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, BSH Türkiye olarak çevre korumasını sadece bir görev olarak değil bir misyon olarak görme motivasyonuyla hem üretim tesislerinde hem lojistikte karbondioksit emisyonlarını azaltmak için yenilikçi çözümler üzerinde çalışmaya devam ettiklerini söylüyor. Bu kapsamda sıfır atık yaklaşımıyla ürettikleri ürünleri de müşterileriyle buluşturduklarına dikkat çeken Sığın, "Karbon emisyonunu her geçen yıl daha da azaltarak doğal kaynaklarımıza sahip çıkıyoruz. Çevre için yaptığımız çalışmalarla, geleceğe yatırım yapıyoruz" diyor.

BSH Türkiye CEO'su Gökhan Sığın, sorularımızı şöyle yanıtladı:

BSH için sıfır atık yaklaşımının önemi nedir?

Şirket olarak faaliyetlerimizin ekonomi, ekoloji ve toplum için üstlendiğimiz sorumluluk ve gelecek nesillere olan bakış açımızla uyumlu olmasını taahhüt ediyoruz. Kaynak kullanımını azaltmak ve verimliliği artırmak, israfı önlemek ve maliyetleri azaltmak, çevreyle ilgili mevzuata uymak, çevreyle ilgili gelişmeleri takip etmek ve uygulamak ve çevre bilincini yaymak odağındaki "Çevre ve Enerji Politikamız" da bu çalışmalarımıza hizmet ediyor. Faaliyet, ürün ve hizmetlerimizin çevresel etkilerini her aşamada değerlendiriyoruz. Olumlu etkilerimizi artırmak, olumsuz etkilerimizi azaltmak ve önlemek için çalışmalar yapıyoruz. Bu kapsamda sıfır atık yaklaşımıyla ürettiğimiz ürünlerimizi müşterilerimizle buluşturuyoruz. Karbon emisyonunu her geçen yıl daha da azaltarak doğal kaynaklarımıza sahip çıkıyoruz. Çevre için yaptığımız çalışmalarla, geleceğe yatırım yapıyoruz.

Bu konuda ne tür

“DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİYORUZ”

HEDEF BERTARAFI SIFIRLAMAK Organik atıklar da dahil olmak üzere bertarafa giden atık miktarımızı azaltmak ve en nihayetinde sıfırlamak ve çalışanlarımızın günlük yaşamlarında tüketim ve atık oluşturma alışkanlıklarını iyileştirmek öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor.

ÇEVRE DOSTU YAKLAŞIM Döngüsel ekonomi sistemine geçiş sürecinde bir şirket olarak ürünlerimizin üretimini, kullanımlarını, geri alımlarını ve geri dönüşümlerini kapsayan süreçlerde tüketicilerimize sürdürülebilir ve çevre dostu bir yaklaşımla hizmet veriyoruz.

YENİDEN KULLANIM Bu amaçla klasik sistemdeki “Üretim-Kullanım-Elden Çıkarma” döngüsünü “Üretim-Kullanım-Onarım-Yeniden İmalat-Yeniden Kullanım-Geri Dönüşüm” olarak dönüştürmeyi amaçlıyoruz. Bu amaçla yol haritamız bu süreçlerin her biri için ayrı ayrı projeler geliştirmek ve bilinçlendirme çalışmaları yapmak olacak.

çalışmalarınız var?

Tesisimizde proses atıkları kaynağında ayrıştırılıyor. Ayrıca proses ve diğer atıklarımızın oluşumunun önlenmesi, miktarının azaltılması ve oluşan atıkların yeniden kullanımıyla ilgili çalışmalarımız devam ediyor. Sıfır atık sistemi kapsamında mevcut atık yönetimi sürecimiz sıfır atık sistemine entegre edildi, satın alma süreçlerinin de dahil edildiği atık önleme-azaltma projeleri başlatıldı. BSH atık ayrıştırma standartı belirlendi ve atık ayrıştırma üniteleri yerleştirildi.

Bunların yanı sıra, tüm çalışanların dahil olduğu eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapıyor, haftalık bilgilendirmeler yayınlıyor, özel atık toplama kutu ve makineleri yerleştirerek farkındalığı artırıcı çalışmalarımıza devam ediyoruz. Malzeme işleme ve ambalaj süreçlerinde iyileştirme çalışmaları yaparken, yemekhanemizden kaynaklanan organik atıkların kompostlaştırılması için araştırma ve çalışmalarımızı da sürdürüyoruz.

Bu çalışmalarınızın sonuçlarını nasıl alıyorsunuz?

Şu ana kadar sürdürdüğümüz çalışmalarımız sayesinde toplama ayırma tesisine giden karışık atık miktarında yaklaşık yüzde 20 azalma gözlemledik.

Sizin sektörünüzde sıfır atık neden kritik önem taşıyor?

Müşterilerin hayatlarını kolaylaştıracak ürünlere ihtiyaçları ve beklentileri artarken doğal kaynakların hızla tükendiği bir dünyadayız. Sektörümüzde sadece teknoloji gücü değil aynı zamanda çevreye duyarlı politikalar izlemek de rekabette farklılaşmayı sağlıyor.

BSH olarak sosyal sorumluluk anlayışımız çerçevesinde doğal kaynakları korumak ve sürdürülebilir hayatı desteklemek yaklaşımını da benimsiyoruz. Çevreyi korumak bizim için en önemli kurumsal önceliklerden birisi ve bu amaçla daha az kaynak kullanarak çevre dostu ürünler üretmek, ürettiğimiz ürünlerin kullanım ömrü süresince daha az enerji ve su kullanılmasını sağlamak, geri dönüşüm oranı yüksek malzeme kullanmak, küresel ısınmaya ve ozon tabakasının delinmesine etkisi olmayan soğutucu gazlar kullanmak, ahşap ve kağıt/karton içerikli malzemelerin sürdürülebilir ormanlardan teminini sağlamak gibi çalışmalar sürdürülebilirlik stratejimizin temelini oluşturuyor.

“İSRAFI ÖNLEYECEĞİZ”

“Sıfır Atık” çalışmalarında işin en önemli ayaklarından biri restoranlar. TÜRES Genel Başkanı Ramazan Bingöl, “Restoranlarda maalesef evlerde olduğu gibi çok fazla israf meydana geliyor ve bunun artık önünün alınmasını gerekli” diyor. Bu doğrultuda restoranlardaki israfı sürekli gündeme getirdiklerini anlatan Bingöl, “Şimdi de bu çağrılarımızı projeye döküp devlet ile el ele israfı önlemeye çalışacağız” diyor.

Ayçe Aksakal aaksakal@capital.com.tr

TÜRES (Tüm Restoranlar ve Turizmciler Derneği) 500’e yakın üyesiyle yeme içme sektörüyle ilgili nitelik ve nicelik açısından en büyük STK. TÜRES Genel Başkanı Ramazan Bingöl, son dönemde en önemli projelerinden birinin “Sıfır Atık” konusu olduğunu dile getiriyor.

Neden “sıfır atık”?

Sıfır Atık aslında hep gündemimizdeydi. Çünkü eğer “Sıfır Atık” projesi yapacaksanız işin en önemli ayaklarından biri de restoranlar. Buralarda maalesef evlerde olduğu gibi çok fazla israf meydana geliyor ve bunun artık önünün alınması gerekli. Biz de bu doğrultuda israfı sürekli gündeme getirdik. Şimdi de bu çağrılarımızı projeye döküp devlet ile el ele israfı önlemeye çalışacağız.

Amacınız ne?

Öncelikli amacımız israfın önüne geçmek. İnancımızda, kültürümüzde israf kesinlikle yasaklanmış. Bundan dolayı Sıfır Atık Projesi çok hassas bir konu ve bunu başarıya ulaştırarak hem manevi hem maddi olarak üzerimize düşen görevi yerine getirmek istiyoruz. Tabi bunun önüne geçebilirsek milli ekonomimize de katkı sağlayıp ülkenin temel kaynaklarının çöpe gitmesine engel olacağız. Bu sebeplerle Sıfır Atık Projesinde üzerimize düşen görev neyse onu yapmaya çalışacağız.

“PROJE 2020’DE BAŞLAYACAK”

TASLAK HAZIR Ülke geneline yayılacak ama ilk önce pilot bölge olarak İstanbul’un seçildiği çalışmamızın taslağı hazır. Altyapı oluşturma çalışmalarında da sona geldik ve resmi temaslarımız yakında başlayacak. 2020 yılının başlarında başlayıp 2023 yılının sonunda bütün ülke geneline yayılan ve sürdürülebilecek bir formata kavuşan bir proje olacak.

Sıfır atık projenizle ilgili nasıl bir model belirlediniz?

Öncelikle Sıfır Atık konusunda dün bir geri dönüşüm sonrası tekrar kazandırma sistemini belirledik. İşletmelerden atıklar toplanacak yerel yönetimlerin desteğiyle ayrıştırılıp özel bir yöntemle yem, enerji, temel besinler gibi çeşitli alanlarda değerlendirilecek.

Sıfır atıkla ilgili olarak bugüne kadar yaptığınız projelerin sonuçları ne oldu?

Daha önce resmi yerlere çağrıda bulunarak Gıda Bankası kuralım teklifini yaptık ve bunun için çok ciddi AR-GE çalışmaları da hemen beraberinde geldi. Ama bu çalışmalarımıza ciddi bir destek ve ilgi göremeyince tek başımıza sürdüremedik. Tabi bu Sıfır Atık Projemiz aslında hala Gıda Bankası fikrimizin devamı olarak da görülebilir. Hedefimiz projemizi Cumhurbaşkanlığının da desteğiyle başarıya ulaştırmak.

DP WORLD
Yarımca

HEM SEKTÖRÜ HEM DE EKONOMİYİ GELİŞ TREN

Türkiye'nin en teknolojik limanı DP World Yarımca, yaptığı yeni yatırımla demiryolu ağını liman sahasına taşıdı. Hem sektörünü, hem de Türk ekonomisini geliştirmek için...

Güle güle kullan Türkiye!

Ticaret@dpworld.com
+90 262 316 11 16

HATAY'IN ATIKLA MÜCADELESİ

Hatay Büyükşehir Belediyesi'nin çevre çalışmaları tüm hızıyla sürüyor. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından fonlanan "Hatay İli Karbon Ayak İzi Envanteri ve İklim Değişikliği Eylem Planı" projesi 7 ay sürdü. Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı Doç. Dr. Lütfü Savaş, "Hatay'da çöp depolama sorununun çözümüne yönelik adımlar attık. Toplanan çöplerden 15 bin haneye yetecek elektrik ürettik" diyor.

Ayçe Aksakal aaksakal@capital.com.tr

Hatay, Türkiye'nin iklim krizinde yüksek risk payına sahip yerlerinden biri. Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı Doç. Dr. Lütfü Savaş da hızla gelişen teknolojinin iklim değişikliklerinde büyük paya sahip olduğunu söylüyor. Hatay Büyükşehir Belediyesi olarak çevre sağlığının korunmasına büyük önem verdiklerini ifade eden Savaş, gerçekleştirdikleri altyapı çalışmaları ve hizmete sundukları arıtma tesisleri ile Hatay'da göreve geldikleri günden bugüne kadar 9 arıtma tesisini Hatay'a kazandırdıklarını belirtiyor. "Hatay'da çöp depolama sorununun çözümüne yönelik adımlar attık" diyen Savaş, toplanan çöplerden 15 bin haneye yetecek elektriği ürettiklerini ve yeşil alanların artırılmasına özen gösterdiklerini ifade ediyor.

PROJE 7 AY SÜRDÜ

Hatay Büyükşehir Belediyesi Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı tarafından yürütülen ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından fonlanan "Hatay İli Karbon Ayak İzi Envanteri ve İklim Değişikliği Eylem Planı" projesi geçtiğimiz 21 Şubat'ta başladı ve yaklaşık 7 ay sürdü.

Projenin kapanış toplantısı 7 Kasım'da Antakya Müze Otel'de gerçekleştirildi. Kapanış toplantısına Hatay Büyükşehir Belediye (HBB) Başkanı Doç. Dr. Lütfü Savaş, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Çevre Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı Sebahattin Dökmeci, UNDP Başkan Yardımcısı Sukrob Khojimatov, İller Bankası Genel Müdür Yardımcısı Emrah

Baydemir, HBB Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanı Ahmet Dolğun, STK temsilcileri, akademisyenler ve HBB personeli katıldı. Ulusal ve uluslararası düzeyde yayın yapan basın kuruluşları da toplantıya büyük ilgi gösterdi.

"İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ DEĞİL İKLİM KRİZİ"

Kapanış toplantısında konuşan UNDP Türkiye İletişim Müdürü Faik Uyanık, "Hatay, Türkiye'nin iklim krizinde yüksek risk payına sahip yerlerinden biri. Artık iklim değişikliği demiyoruz, bu şimdi bir kriz" dedi.

HBB Başkanı Doç. Dr. Lütfü Savaş da toplantıdaki konuşmasında hızla gelişen teknolojinin iklim değişikliklerinde büyük bir paya sahip olduğunu söyledi. Hatay Büyükşehir Belediyesi olarak çevre sağlığının korunmasına büyük önem verdiklerini ifade eden Savaş, gerçekleştirdikleri altyapı çalışmaları ve hizmete sundukları arıtma tesisleri ile Hatay'da göreve geldikleri günden bugüne kadar 9 arıtma tesisini Hatay'a kazandırdıklarını, çöp depolama sorununun çözümüne yönelik adımlar attıklarını söyledi. Toplanan çöplerden 15 bin haneye yetecek elektriği ürettiklerini dile getiren Savaş, yeşil alanların arttırılmasına özen gösterdiklerinin altını çizdi.

AZALTIMA YÖNELİK STRATEJİLER

HBB Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanı Ahmet Dolğun da proje çalışmaları bağlamında 3 Temmuz 2019 ve 31 Temmuz 2019 tarihlerinde paydaşların katılımıyla iki çalıştay yapıldığını belirterek yapılan çalıştaylarda mevcut durumun değerlendirildiğini, sektörel bazda azaltım eylemleri çalışıldığını söyledi. Dolğun, şöyle konuştu: "Bu noktada Hatay ilinde uygulanabilir, herkesçe kabul edilebilir azaltım stratejilerinin seçilmesinde paydaşların görüşleri alınarak, projenin bir sonraki adımı olan sera gazı azaltım eylemleri ve stratejilerinin belirlenmesi sağlandı. Hazırlamış olduğumuz ve kapanışını bugün yapmakta olduğumuz, "Hatay İli Sera Gazı Emisyon Envanteri ve İklim Değişikliği Eylem Planı" projemizle, Paris anlaşmasına taraf olan ülkemizin, bu konuda yapacağı çalışmalara Hatay Büyükşehir Belediyesi olarak, önemli bir katkı sağlamış olacağız. Ben bu projenin her aşamasında katkı sağlayan tüm paydaş ve kurumlara teşekkür ediyorum. Projenin ilimiz, ülkemiz, dünya ve doğa adına hayırlı olmasını diliyorum."

NÜFUS ARTIŞI ETKİLİYOR

UNDP Başkan Yardımcısı Sukhrob Khojimatov da nüfus artışının çevre sağlığının bozulmasında ve iklim değişikliği üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahip olduğunu belirtti. Khojimatov, kapanış toplantısında yaptığı konuşmada, "Nüfus hareketleri ile

SAHİLLERDEN 935 TON ATIK TOPLANDI

ÇEVRE TEMİZLİĞİ Hatay Büyükşehir Belediyesi Hatay'ın çevre temizliğine verdiği önemi hizmetleriyle görünür hale getiriyor. Büyükşehir Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığına bağlı ekipler, nisan ayından kasım ayına kadar gerçekleştirdikleri kıyı ve deniz temizliği çalışmaları ile 935 ton atık topladı. İki deniz yüzeyi temizleme teknesi, iki kum eleme makinesi ve 85 personel ile deniz ve kıyı temizliği çalışmalarına aralıksız devam eden HBB, çalışmaları ile kent turizminin kalbinin attığı kıyı şeridini hak ettiği görünüme kavuşturdu.

ATIKLAR KİRLİLİK KAYNAĞI Gerçekleştirilen temizlik çalışmaları ile ilgili açıklamalarda bulunan HBB Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanı Ahmet Dolğun, şöyle konuştu: "İlimiz, Yayladağı'ndan Erzin'e kadar olan kısmında 158 kilometrelik kıyı şeridine sahip. 7 ilçemizin denize kıyısı mevcut. Bu kıyı şeridine çeşitli yollarla ulaşan atıklar ciddi bir kirlilik oluşturabiliyor. Bu atıklar, genellikle Asi Nehri'nden gelen atıklar. Bazen de açık denizlerden ilimiz kıyılarına ulaşan atıklar kirliliğe yol açabiliyor. Biz bu kirliliği önlemek için her yıl çalışmalarımızı özveriyle gerçekleştiriyoruz."

çevresel kaygılar ve iklim değişikliği giderek daha fazla bağlantılı" dedi. Khojimatov bunların yanı sıra Hatay'ın UNDP'nin ortak belediyelerinden biri olduğunu ifade ederek artan nüfusun, UNDP'yi Hatay'daki projelere daha fazla yatırım yapmaya zorladığını ekledi.

İLLER BANKASI DESTEKLİYOR

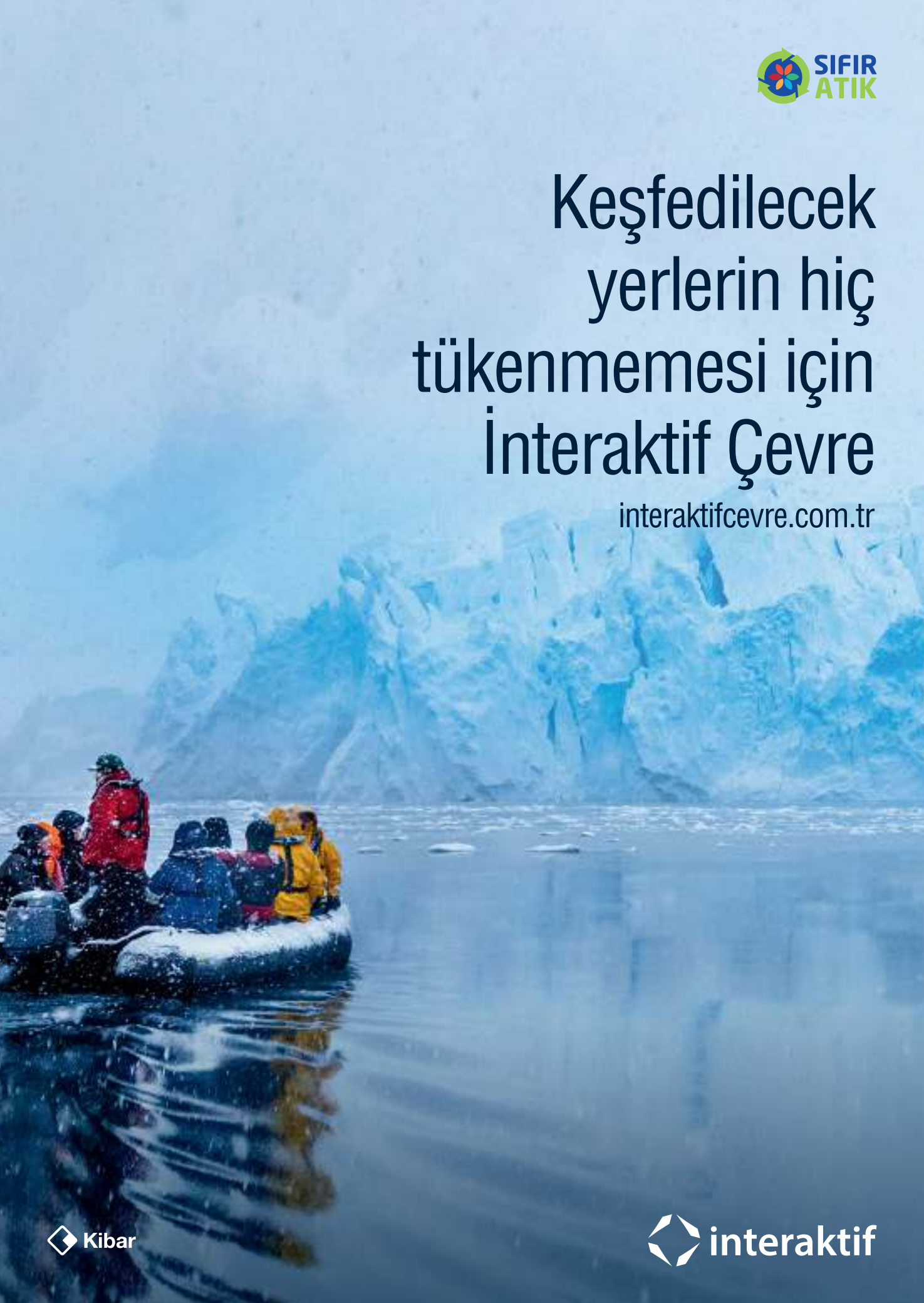
İller Bankası(İLBANK) Genel Müdür Yardımcısı Emrah Baydemir de gerçekleştirdiği konuşmada, "İklim değişikliği son yıllarda tüm dünyada dile getirilen bir kavram. Tüm dünya bu kavramı dile getirmeye başladı. Ülke olarak artık bu konuya önem veriyoruz. İller Bankası olarak iklim değişikliği ile ilgili çalışmaların hem teknik anlamda hem finansal olarak desteklenmesi için bizler de son yıllarda giderek artan bir önem vermekteyiz" dedi.

İklim değişikliği planını Hatay Büyükşehir Belediyesi ile ortaklaşa hazırladıklarını ifade eden Baydemir, bu hususta İller Bankası olarak planlama çalışmalarına destek vermekten mutluluk duyduklarını açıkladı. Çevre Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı Sebahattin Dökmeci, yerel ölçekte gerçekleştirilen iklim değişikliği planlama çalışmalarının meyvelerinin ulusal ölçekte de alınacağını ifade ederek, bu bağlamda gelecek kuşaklara borçlu hissettiklerini belirtti. ■

SIFIR ATIK

Keşfedilecek yerlerin hiç tükenmemesi için İnteraktif Çevre

interaktifcevre.com.tr



Kibar

interaktif

Çöpe giden çok yemek var.

Gıda atığı sorununa yenilikçi bir çözüm;
yiyeceklerin ömrünü uzatan
Vakum Teknolojili Vestel Buzdolabı.

VESTEL

YILBAŞI Alışveriş REHBERİ

295 HEDİYE ÖNERİSİ

Yılbaşı hediyeni
Hepsiburada'da bulursun
Google Play
App Store'dan
hepsiburada

AKILLI ALIŞVERİŞ ARKADAŞIN: WORLD MOBİL

World Mobil ile kampanyaları takip et,
kazandığın puanları ve indirimleri gör,
kartlarını dilediğin gibi yönet,
alışverişte sınırları kaldır!

WORLD MOBİL
YapıKredi

HEMEN İNDİR!

YapıKredi
WORLD

YENİ UMUTLAR

Milenyuma girdiğimiz gün daha dün gibi ama şimdi konfetiler 2020 için patlatılacak. Muhasebe defterimizin 'bu 20 yılda neler oldu?' başlıklı sayfasını açtık. Güzel ve üzücü tüm anlarıyla şimdi arkanıza dönüp baktığınızda 'iyi ki' dediğiniz günler yaşamışsınızdır umarız. Sağlık, para, aşk ve iş hayatınızda her şey dilediğiniz gibi olsun bu sene de. Yeni kararlar, başlangıçlar, vazgeçişler için sadece bir motivasyon olduğunu bilsek de; biz yine umutlarımızı 1 Ocak'a bağlamayı seçiyoruz. İnanıyoruz, sevdiklerimiz yanımızda olduğu sürece hayat sadece sınavlar yapacak bize ve biz atlatmayı başaracağız.

31 Aralık gecesini neden seviyoruz biliyor musunuz? Belki de aylardır konuşmadığımız arkadaşımızdan telefon geldiği, saat 00.00'yi vurduğunda en sevdiklerimizle sımsıkı sarıldığımız için... Hediye konusu ise belki de sadece bir ayrıntı; ama güzel değil mi hatırlamak ve hatırlanmak, sevinmek ve sevindirmek. O zaman mutlu olma hakkımızı kullanıyoruz ve onlar için en doğru sürprizi aramaya başlıyoruz.

Sayfaları çevirmeye başlayın şimdi. Onlarca hediye alternatifi arasından 'bu tam da onluk' dedikleriniz olacak eminiz. Olmadı mı? Kocaman bir öpücük de yeter bazen...

Sevgi, umut ve mutlulukla gelsin yeni yıl...

ÇOK MUTLU YILLAR!

HOTİÇ BOT, ₺1284

FUJIFİLM INSTAX MİNİ, ₺449

H&M SALATA SERVİS SETİ, ₺79.99

DERİMOD CLUTCH, ₺129

THE MERCHANT OF VENICE
100 ML PARFÜM, ₺1350

YAYIN DİREKTÖRÜ
Ferhan Kaya Poroy

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ
Filiz Şeref Kulu

YAYIN YÖNETMENİ
(Sorumlu) Gözde Kaynak

GÖRSEL YÖNETMEN
Koray Gökkaya

HAZIRLAYANLAR
Gülru İncu, Simay Engür

MR.&MRS.

2020! Söylerken bile özel. Tarzınız neden genel olsun? Şıklığınızla unutulmaz geceye imzanızı atın.

MYBESTFRIENDS
₺1850

YARGICI
₺99.99

RALPH LAUREN ₺579

IPEKYOL
₺559

GAIOS
DESIGN
₺435

SARAR
₺125.99

COTTON BAR
(BOYNER)
₺24.99

W COLLECTION
CEKET: ₺1295
PANTOLON: ₺384

EMPORIO
ARMANI
₺2590

DIVARESE ₺399.50

ALTINYILDIZ CLASSICS

axess | advantage | CARDFINANS ▸ PEŞİN FİYATINA 9 TAKSİT

SADE&ELEGAN

'Işıltı ve pırıltı mümkünse dünyamda olsun; üzerimde değil' diyenler; sade üzeri elegan dokunuşlarla gecenin yıldızı olun.

ZARA ₺169.95

VAKKO ₺2395

RAISA VANESSA € 350

H&M ₺119

COS ₺590

TOM FORD ₺1330

VAKKORAMA ₺158

KİP ₺349

HOTİÇ ₺342

MUDO ₺599.99

BANANA REPUBLIC ₺429.95

ARİŞ®
Pırlanta Sanatı
1906

1.699 TL
Pırlanta Baget Kolye

Bu Yıl Ariş Pırlanta İle

Fark Yarat!

Pırlanta Baget Kolye ile
Tüm Gözler Üzerinde Olsun

arispirlanta.com

yeni ol
ESKİ KALMA

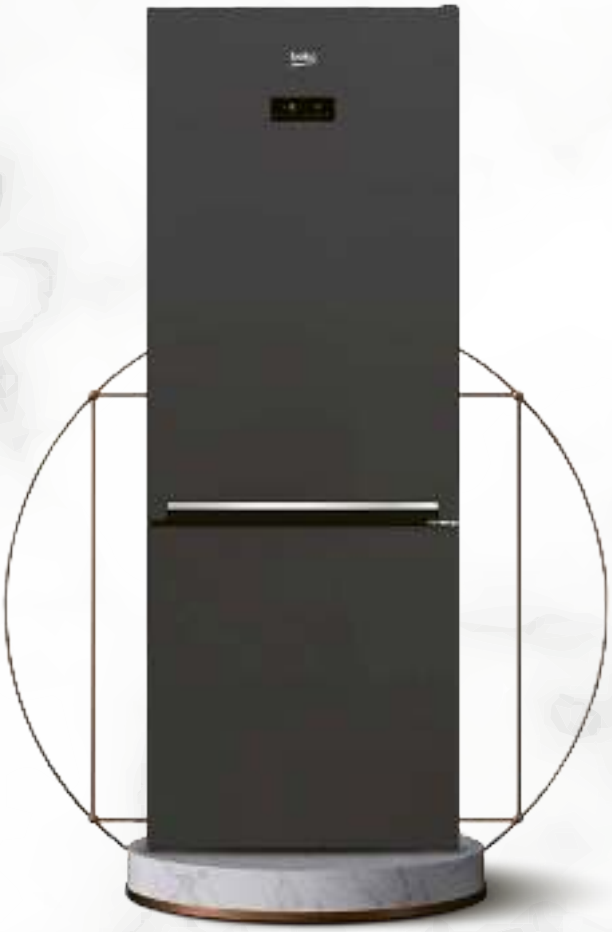
AVVA
X MURAT BOZ

SHOP ONLINE
avva
com.tr

2020'de evlere antrasit şıklığı:

Beko Antrasit Serisi

Teknolojiyi modern tasarımlarla birleştiren Beko, Antrasit Serisi ile mutfaklarınıza taze bir soluk getiriyor.



Son zamanların dikkat çeken trendleri arasında yer alan, modern dekorasyonun tamamlayıcı rengi olarak ön plana çıkan antrasit ile Beko hem zevkinize hem de hayat tarzınıza hitap ediyor.

Beko Antrasit Serisi ile mutfağınıza tazelik getirirken minimal ve cesur bir dekorasyona imza atabilirsiniz.

BEKO NEOFROST ANTRASİT BUZDOLABI

Antrasit rengi ve tasarımıyla mutfağa estetik hava katan NeoFrost buzdolabı, akıllı teknolojileriyle de beslenme alışkanlıklarına tazelik katacak.

NeoFrost soğutma sistemi sayesinde nem optimum seviyede tutularak daha uzun süre tazelik ve içerideki havanın kalitesinin maksimum seviyede olması sağlanır. Bu sayede daha az sıcaklık salınımı ile yiyecekler daha uzun süre saklanır.

Mavi ışık teknolojisi ile aydınlatılan sebze ve meyveler tıpkı tabiattaymış gibi ışık almaya devam eder. Işığın dalga boyu gıdaların doğal tazeliklerini korumalarını sağlar.

Bu bir ilandır.

BEKO ANTRASİT BULAŞIK MAKİNESİ

Rengiyle mutfağınıza katacağı estetik dokunuşla beraber, Beko antrasit bulaşık makinesi hayatınıza pratiklik katacak bir deneyim sunuyor.

Ekstra durulama fonksiyonu ile daha uzun süre durulama yaparak en yüksek temizlik seviyesine ulaşmanızı sağlıyor. 30 dakikalık mini programı ile bulaşık yıkama süresini kısaltarak size zaman yaratıyor.

Geniş iç hacmiyle kullanım kolaylığı sunan Beko antrasit bulaşık makinesi, "Bardak Koruma Sistemi" ile de hassasiyetini gösteriyor.

BEKO ANTRASİT FIRIN

8 farklı fonksiyonu ve homojen ısı dağılımını sağlayan 360 ısı teknolojisi ile onunla yemek pişirmek yeni bir deneyim.

3 farklı yemeği kokuları birbirine karışmadan pişirebilirsiniz.

İki adet yapışmaz yüzeyli tepsiye sahip Beko antrasit solo fırında, kurabiyeler tepsiden alınırken dağılmaz, üstelik tepsiyi temizlemek çok kolay.

Mutfağında fark yaratmak isteyenler için Beko fırın yenilikçi teknolojisi ve estetik tasarımı ile şıklığı ve kolaylığı bir arada sunuyor.

FABRİKA ÇANTA (ÜST) ₺447.95
ÇANTA (ORTA) ₺612.95
ÇANTA (ALT) ₺447.95

DE'LONGHI FİLTRE KAHVE MAKİNESİ ₺499.90
BAMBUM ZEBO FRENCH PRESS 350 ML
₺49.90

BEYMEN CÜZDAN ₺634.95

PIERRE CARDIN
EŞARP ₺289.95

FESTİVAL TADINDA ALIŞVERİŞ

Yılın heyecanla beklenen en özel ayını rengarenk hediye paketleriyle karşılamaya hazır mısınız? Boyner gömlekten kazağa, küpeden çantaya, küçük el aletlerinden ev aksesuarlarına kadar uzanan hediye alternatifleriyle festival tadında bir yeni yıl vadediyor.

KAR KÜRESİ
₺29.90
KUPA ₺42.90

AÉROPOSTAL ATKI ₺94.95
BERE ₺94.95

GEORGE HOGG ATKI ₺139

AKEL EŞARP ₺47.95

FABRİKA
KAZAK ₺229.95
PANTOLON ₺299.95

BAY ŞAPKACI BERE
(SAĞDAKİ) ₺69.95
(SOLDAKİ) ₺39.95
FONEM ATKI ₺109.95

THE NORTH FACE MONT (KIRMIZI) ₺1101.95
THE NORTH FACE MONT (SİYAH) ₺1482.95
THE NORTH FACE AYAKKABILAR ₺846.95, 740.95

FABRİKA GÖMLEK ₺189.95
COTTON BAR KRAVAT ₺49.95

SWAROVSKI BİLEKLİK (ORTADAKİ 4'LÜ) ₺399
KOLYE (SAĞ ÜST) ₺479
BİLEKLİK (SAĞ ALT) ₺399
KÜPE (SOL ÜST) ₺799
KÜPE (SOL ALT)₺729

LANCÔME LA VIE EST BELLE 30 ML ₺299
CALVIN KLEIN ONE 100 ML ₺270
CACHAREL AMOUR AMOUR ELECTRIS KISS ₺99
VERSACE CRYSTAL NOIR 90 ML, ₺650
ARMANI SI PASSIONE 50 ML ₺595
DIESEL SPIRIT OF THE BRAVE 125 ML ₺525
LANCÔME IDOLE 50 ML ₺595

MAVİ PANTOLON ₺199.95
LEVI'S PANTOLON ₺429.90
LEVI'S PANTOLON ₺429.90
JACK&JONES PANTOLON ₺269.95

OX TWISTER
BÜYÜK BOY VALİZ ₺489.95
ORTA BOY VALİZ ₺434.95
KÜÇÜK BOY VALİZ ₺379.95
HAND BAG ₺164.95

BU BİR İLANDIR.

RAHAT&COOL

Evde, arkadaş ortamında, tombala oynarken... Rahatlıktan ödün vermeden tarz sahibi olsun.

ATASAY ₺565

LC WAIKIKI ₺35.99

BENETTON
₺229.99

GOLDEN
GOOSE
₺1749

UNDER
ARMOUR
₺109.90

GAP
₺179.95

MAVİ
₺109.99

PUMA ₺419

Kaliteli kumaşlar, sağlıklı adımlar

‘Çocuk modası’ deyip geçmeyin! Bilinçli bir şekilde tasarlanmış, uluslararası kalite standartlarına uygun şekilde üretilmiş kıyafet ve ayakkabılar çocukların sağlıklı gelişimi için büyük önem taşıyor.

DOĞALLIK VE ÖZGÜRLÜK HİSSİ

Hayatının ilk yıllarında ayak yapıları hızla değişen bebeklerin ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran Chicco, özel patentli Natural Footprint tabanlı ayakkabılarıyla yalın ayakmış gibi özgür bir his vadediyor. Bebeklerin ayaklarını korurken aynı zamanda ayağın doğal gelişimine uygun rahatlıkta, hafif, esnek ve ayak tabanını uyaran ayakkabılar tercih edilmesi gerektiğini savunan Chicco, ayakkabılarını tasarlarken de bebeğin ayaklarının özgürce hareket edebilmesi ilkesini savunuyor. Ayakkabıları hafif, bebeğin ayak kaslarını gerip, zorlamıyor. Kullanılan malzeme sayesinde bebeğin ayakları nefes alıyor, ayrıca dayanıklı ve esnek. Bu sayede ayağın doğal hareketine uyum sağlayarak ayağın gelişimine destek oluyor. Kullanışlı ve kolayca giyilebilmesine uygun olarak tasarlanmış.

İtalyan stilini çocuk modasına taşıyan Chicco, bebeğinizin doğumdan itibaren altı yaşına kadar hayatının her alanında ihtiyacı olacak tüm kıyafet ve ayakkabı ürünlerini anne ve babaların beğenisine sunuyor. Chicco 2019 Sonbahar/Kış koleksiyonu en kaliteli malzemeler, kumaşlar, aksesuarlar kullanılarak tasarlanmış. Koleksiyonda yenidoğandan itibaren giydirebileceğiniz tüm ev içi kıyafetleri Oeko-Tex sertifikalı. Bu sertifikanın yer aldığı ürünler, uluslararası standartlara göre test edilmiş ve onaylanmış yüksek kalitede ürünler. Zararlı maddeler içermiyor ve üretimin tüm aşamalarında test ediliyor. Ayrıca ev için tasarlanan kıyafetlerin tamamında hayvan derisi, kürkü ve hayvansal ürünlerden elde edilmiş ürün kullanılmıyor.

Chicco kıyafet ve ayakkabılarını; Akasya, Capacity, Mall of İstanbul, Forum İstanbul, Maltepe Park, Viaport, Bursa Korupark ve Ankamall AVM Chicco mağazalarında bulabilirsiniz.

BU BİR İLANDIR.

ASİL&ŞIK

Bazı çocuklar çok şık! Siz tarz sahibi stilinizle boy gösterirken onun farklı olması düşünülebilir mi?

ZARA
₺159.95

KOTON ₺90.99

MANGO ₺35.99

H&M ₺79.99

GUCCI
₺1999

LC WAIKIKI
₺29.99

DOLCE&GABBANA
₺4649

CAMPER
₺529

SANTA YENİ YILA HAZIR, YA SEN?

COLLAQUIN
HYDROLYZED COLLAGEN 30 Saşe
Aktif Bileşenler (1 Saşede)
Kolajen (Sığır Kaynaklı) 10.000 mg
Tavsiye Edilen Günlük Doz (1 saşe)

COLLAQUIN
COLLAGEN MIX 30 Saşe
Aktif Bilşenler (2 Saşede)
Kolajen (Sığır Kaynaklı) 6000 mg
Vitamin C 1000 mg
Resveratrol 500 mg
Hiyaluronik Asit 100 mg
Biotin 5000 µg
Tavsiye Edilen Günlük Doz (2 saşe)

COLLAQUIN

Detaylı Bilgi, Satış Noktaları ve Online Satış için
www.**collaquin**.com

/@collaquin

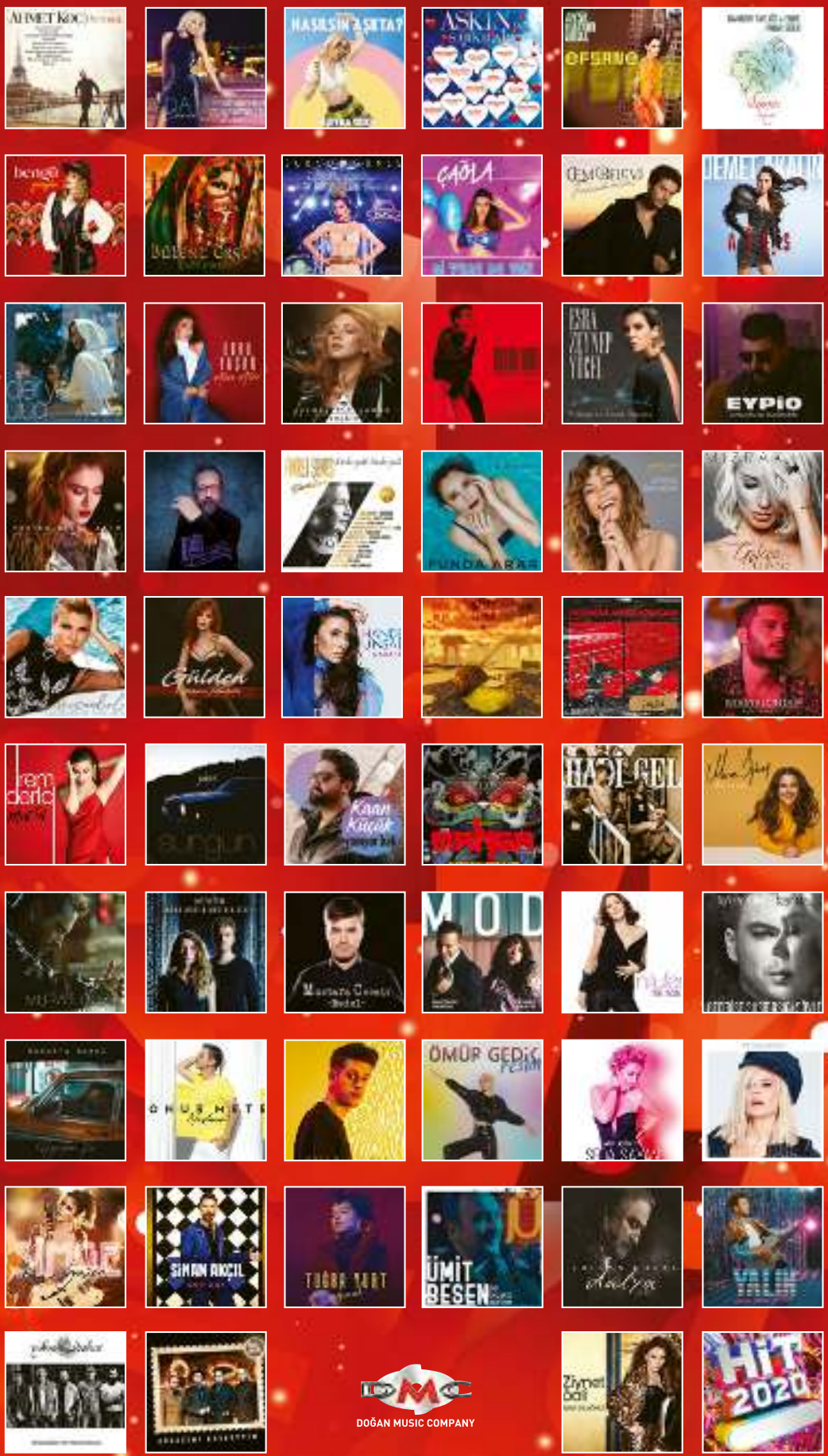
Yeni IŞILTISI

Yeni yıl şıklığınız çarpıcı bir aksesuar ile yolunu çizerek üst rütbeye ulaşsın. Gösterişli bir ayakkabı, çanta ya da takıyla parlamaktan ve iddianızı ortaya koymaktan korkmayın.

1. CHRISTIAN LOUBOUTIN ₺3725
2. VAKKO ₺1495
3. SWAROVSKI ₺629
4. MAC ₺105

FOTOĞRAF: NURDAN USTA
STYLING: FERAY KANPOLAT
STYLING ASİSTANI: AHSEN ZELİHA CAN

2019, Müzikle Dolu Dolu Geçti.
Yeni Yayınlarımızla 2020'de Yine Birlikteyiz!



DOĞAN MUSIC COMPANY

Kadife ve incinin asaleti ile geceye iddialı bir giriş yapın. Bu yılın parlayan yıldızı siz olmalısınız...

1. GIA COUTURE ₺3895
2. LONGINES ₺13.950
3. WANDERING ₺1555
4. LELE SADOUGHI ₺2225

MUTLU YILLAR D&R'LA BAŞLAR

Yüz binlerce yeni yıl hediyesi D&R'da

YÜZ BİNLERCE KİTAPTA 2.YE %50 İNDİRİM

ELEKTRONİK ÜRÜNLERDE %30'A VARAN İNDİRİM

Kampanyalar 31 Aralık 2019 tarihine kadar D&R mağazalarından D&R Kart ile yapılacak alışverişlerde geçerlidir. Yüz Binlerce Kitapta 2.Ye %50 İndirim ve Elektronik Ürünlerde %30'a Varan İndirim kampanyaları seçili ürünlerde geçerlidir. Kampanyalar dr.com.tr ve havaalanı mağazalarında geçerli değildir. D&R kampanya koşullarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar. Kampanyalar stoklarla sınırlıdır.

/ DRDunyasi / dr_dunyasi / www.dr.com.tr

YVES ROCHER DUŞ JELİ, ₺37.90

EURO FLORA KAPI ÇELENGİ, ₺119.99

ZMDECOR İKİLİ FİNCAN SETİ, ₺139.90

1983 BEYOĞLU ÇİKOLATA, ₺40

Bir sihri YAŞAMAK

Festival ruhunu sevdiklerinizle beraber yaşamak için renklerden ve desenlerden yararlanın. Anahtar kelimelerimiz; kırmızı, yeşil, ekose ve kış!

DIPTYQUE (BEYMEN) MUM, ₺529

BOYNER KUPA, ₺24.95

MINIZOO DEKORATİF OBJE, ₺200

KATZZE TABAK, ₺159

ENGLISH HOME TABLO, ₺29.99

L'OCCITANE YILBAŞI KÜRESİ, ₺89

arnica

YENİ

Arnica Rose
serisi ile
mutfağınıza şıklık katın.

Arnica Master | Arnica Master Cook | Arnica Tostit Maxi | Arnica Orbimix | Arnica Demli | Arnica Rapid Pro

3 yıl garanti

facebook.com/Arnica.Senur | twitter.com/ArnicaEvAletler | instagram.com/ArnicaEvAletleri

Ona DEĞER

Gold, renk paletinde başlı başına bir değer. İhtişamına eklenen siyahın asaleti ise değerini yükseltiyor.

PAŞABAHÇE DEKORATİF OBJE, ₺895

MUDO 120X80 CM TABLO, ₺1290

FORNASETTI (BEYMEN HOME) TABAK, ₺1899

MOSCOT (ATÖLYE GÖZLÜK) GÖZLÜK, ₺3647

AYŞE RODOSLU SAFİR KÜPE, ₺2650

EXQUISE BLUZ, ₺339

SHEBO JEWELRY KÜPE, ₺330

VİKO TRENDA ELEKTRİK ANAHTARI, ₺38

TEPE HOME MUMLUK, ₺120

YARGICI MUMLUK, ₺89.99

ELLE BOT, ₺299.90

NOCTURNE BLUZ, ₺509

Mutlu Yıllar
EFOR®
www.efor.com.tr
efor.com.tr ONLINE SHOPPING
Efor

Mekanın SAHİBİ

Orman kanunlarından, modanın ihtişamlı topraklarına... Hayatınızdaki leoparsever'e istediğini verin!

WOUF MAKYAJ ÇANTASI, ₺200

BERSHKA SUNİ KÜRK KABAN, ₺479.95

LONGCHAMP GÖZLÜK, ₺1140

CEMİLE (ALTINCI CADDE) TEPSİ, ₺129

DOLCE&GABBANA STILETTO, ₺4838

FAİK SÖNMEZ MONT, ₺759.95

TWIST AYAKKABI, ₺459

KARACA 4'LÜ KAHVE FİNCANI, ₺99.99

AYAKKABI DÜNYASI CLUTCH, ₺89.90

MACHKA ELBİSE, ₺1995

IPEKYOL ÇANTA, ₺559

RUMİSU FULAR, ₺480

VAKKO BOT, ₺1361.50

Natural
Eya Clean
Genel Temizleyici

halı&koltuk temizliği

mutfak temizliği

duşakabin temizliği

yağ&kireç çözücü

pimapen& cam temizliği

tüm lekelere tek çözüm

@eyasatis

eyaclean.com.tr
0850 346 06 21

YERLİ ÜRETİM

Çizgisi BELLİ

Geometrik desenlerin zamansız tavrını hediyenize entegre edin; A noktasından B noktasına giden özel bir hediye yolda.

BLOOM BAG KARTLIK, ₺220

SOBE TERLİK, ₺1200

ALTINCI CADDE TABAK, ₺32.90

TOMMY HILFIGER ŞAL, ₺319

KOTON KÜPE, ₺29.99

PENTİ ATKI, ₺69.95

MISSONI HOME ÖRTÜ, ₺5750

NETWORK KABAN, ₺3995

KNITTS TULUM, ₺1295

IPEKYOL PANTOLON, ₺359

BEYMEN KAZAK, ₺490

MAC FAR PALETİ, ₺249

BERNARDO 6'LI ÇAY BARDAĞI SETİ, ₺279

YARGICI MUM, ₺129.99

Garenta

Kiralayan Çok, Böylesi Yok!

Yeni Yılın Keyfini Siz Sürün!

30 Aralık – 2 Ocak tarihleri arasında, en az 3 günlüğüne araç kiralayın,
günlüğü sadece 169 TL'ye yeni yılın keyfini sürmeye başlayın!*

Üstelik Günlüğü
Sadece 169 TL

*Renault Megane, Seat Leon ve benzeri araçlarda geçerlidir.
Detaylı bilgi için: www.garenta.com.tr
Stoklarla sınırlıdır. Bu kampanya yalnızca katılan tayinlerde geçerlidir.

garenta.com.tr / 444 5 478

/Garentatr /Garenta

Anadolu Grubu

Kış BAHÇESİ

Bir çiçek yeter, kalbinizdeki duyguları anlatmaya... Floral desenlerin romantik kumaşıyla, bu kez arkadaşlarınızı şımartın.

H&M KIRLENT, ₺74

IPEKYOL KÜPE, ₺129

FAİK SÖNMEZ TİŞÖRT, ₺179.95

SWATCH SAAT, ₺345

EXQUISE ELBİSE, ₺879

TEPE HOME DEKORATİF OBJE, ₺175

SOBE TERLİK, ₺1450

PIP STUDIO TABAK, ₺269

DOLCE&GABBANA GARDEN 50 ML PARFÜM, ₺665

SWAROVSKI KÜPE, ₺379

FONFIQUE PORTFÖY, ₺350

MERVE BAYINDIR ŞAPKA, ₺8750

GIZIA ELBİSE, ₺3671

GOLD COLLAGEN®

HİDROLİZE BALIK KOLAJENİ

Cilt Bakımı
Bir Yudum ile Başlar

GOLD COLLAGEN® cildi içerden besler ve her yaşta harika görünmenizi sağlar.

- İngiltere'nin orijinal sıvı güzellik takviyesi
- Avrupa patentli kompleks
- Klinik çalışmalarla desteklenmiştir.

GDO Yok, Yapay Koruyucu Yok, Alkol Yok, Şeker Yok, Sadece 22 kcal, Glutensiz

Tel : +90 (312) 219 41 82 – 219 43 81
goldcollagentr.com
goldcollagen_uzer

LC WAIKIKI HOME 20'Lİ PEÇETE, ₺12.99

BOYNER KUPA, ₺9.99

KARACA KAVANOZ, ₺42.45

YARGICI SEPET, ₺289.99

NUDE SAKSI, ₺380

TWIST ELBİSE, ₺599

Doğanın SESİ

Doğal olan, doğadan gelen ve doğayı çağrıştıran her detay, gerçekliğe ve huzura davet ediyor. Rol yapmayan, doğal ve gerçek dostlara gelsin...

SAHİDEY TABAK, ₺125

PRADA GÖZLÜK, ₺1700

LINENS TABAK, ₺44.90

ZARA GÖMLEK, ₺169.95

BEYMEN 4'LÜ TABAK SETİ, ₺269

HOTİÇ STILETTO, ₺884

PORLAND KAHVE FİNCANI, ₺38.99

GREYDER®
ŞEHRİN KIŞ MODASI
SONBAHAR / KIŞ 19-20
greyder.com

JBL T500
MİKROFONLU
KABLOLU
KULAKÜSTÜ
SİYAH
KULAKLIK

VERSACE EROS
EDT 200 ML
ERKEK PARFÜMÜ

PHILIPS
AQUATOUCH
TIRAŞ MAKİNESİ

ARADIĞINIZ HER ŞEY BURADA!

CAN DÜNYA
KLASİKLERİ SET1
(5 KİTAP TAKIM)

CRAFT PIRLANTA
PURE KOLEKSİYONU
PIRLANTA YÜZÜK

Aklınıza gelen ve hatta gelmeyen her türlü hediye alternatifi hepsiburada.com'da sizi bekliyor. Cep telefonundan bilgisayara, televizyondan kozmetiğe binlerce ürünü uygun fiyatlar ve ücretsiz kargo fırsatıyla satın almak için doğru yerdesiniz!

REMINGTON
S5505
PRO-CERAMIC
ULTRA SAÇ
DÜZLEŞTİRİCİ

SAMSUNG GALAXY NOTE 10
PLUS 256 GB

DKNY BE
DELICIOUS FRESH
BLOSSOM EDP
100 ML KADIN
PARFÜMÜ

SAMSUNG
GALAXY
WATCH
ACTIVE2 40 MM
AKILLI SAAT

TEFAL WIZZO QB317 7
HIZ+TURBO FONKSİYONLU
PASLANMAZ ÇELİK MUTFAK ŞEFİ

hepsiburada

PRATIGO MUG TERMOS

APPLE AIRPODS 2. NESİL BLUETOOTH KULAKLIK

ARZUM OK004-K OKKA MINIO TÜRK KAHVESİ MAKİNESİ

MICHAEL KORS MK5735 KADIN KOL SAATİ

iPAD 7. NESİL 10.2 32 GB WIFI

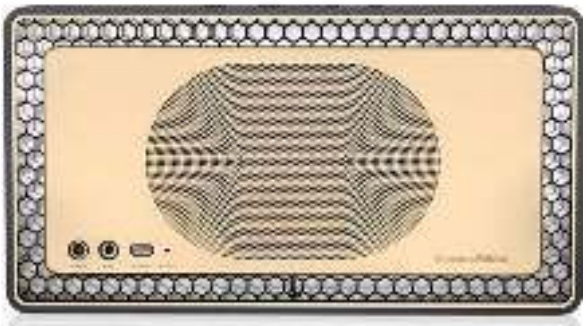
CLASSIC PHONO TT-34 AHŞAP PİKAP

MANNHART BY SPIGEN B203 ÇİFT KATMANLI TRAVEL MUG TERMOS 500 ML

ADIDAS UNISEX GÜNLÜK SPOR AYAKKABI B28128 FALCON W

ADIDAS KADIN GÜNLÜK SPOR AYAKKABI EF1994 FALCON W

FUJIFİLM INSTAX MİNİ 9 KİT ICE



BOWERS&WILKINS T7 ALTIN BLUETOOTH TAŞINABİLİR HOPARLÖR

Tüm ürünler stoklarla sınırlıdır.

hepsiburada

HOUSE OF SILLAGE
PASSION DE L'AMOUR
75 ML PARFÜM, ₺2950

H&M
BODY,
₺119

TWIST BİLEKLİK, ₺129

Işık ÇAĞI

Işıl ışıl bir döneme, ihtişamlı bir başlangıç yakışır. Bakışları üzerinde hissetmeyi sevenler için en kestirme yol taşlardan ve payetten geçiyor.

SO CHIC
KÜPE,
₺249

DKNY SAAT,
₺1380

STRADIVARIUS ELBİSE, ₺199.95

GIZIA CEKET, ₺911

HOTİÇ ÇANTA, ₺335.30

MIU MIU
(BEYMEN)
AYAKKABI,
₺4499

AYAKKABI DÜNYASI CLUTCH, ₺119

ARZU SABANCI FOR KOTON
ELBİSE, ₺299.99

Bazı hediyelerin
yeri dolmaz,

Yeni Yıl Hediyesi

KARACA'sız
olmaz.

KARACA

PAYLAŞACAĞIMIZ ÇOK ŞEY VAR

KARACA.COM

PENTİ
BERE, ₺13

FAİK
SÖNMEZ
YELEK,
₺659.95

GUESS (BOYNER)
ÇANTA, ₺509.98

BOBBI BROWN LUXE GEMS
FAR PALETİ, ₺550

TEPE HOME
DEKORATİF
OBJE, ₺199

Metal FIRTINA

Yepyeni bir döneme ışık hızıyla giriş yapıyoruz! Yansımaları takip edin...

EXQUISE
YAĞMURLUK,
₺1339

FUJI INSTAX
LIPLAY (D&R)
FOTOĞRAF
MAKİNESİ,
₺1249

BEYMEN
STUDIO
STILETTO,
₺489.99

EASTPAK SIRT
ÇANTASI, ₺459

HOTİÇ
BOT,
₺427

BERSKHA
MONT,
₺299.95

GÜNSAL

Tel: 0212 292 86 20 pbx
Web: www.gunsal.com

Karizma SAHİBİ

O eskidendi! Erkeklere hediye almak zordu. Şimdi hayatınızdaki genç yaşlı, sportif klasik tüm erkekler için, karizmatik seçimler yapmak kolay. Ve eğlenceli!

AVVA PALTO, ₺749.99

RAY-BAN GÖZLÜK, ₺1580

STAR WARS X LEVI'S CEKET, ₺759.90

VICTORINOX ÇAKI, ₺429

BRAUN (BOYNER) ISLAK KURU TIRAŞ MAKİNESİ, ₺1199.90

CELESTRON TELESKOP, ₺693

ZARA SIRT ÇANTASI, ₺699.95

HEMINGTON KAZAK, ₺1399

TIMBERLAND GÖMLEK, ₺599

FLO AYAKKABI, ₺169.99

SENNHEISER KABLOSUZ KULAKLIK, ₺1999

SHEAFFER KALEM, ₺941

UNITED COLORS OF BENETTON.

RENKLİ BİRYIL!

2020'den heyecan bekliyoruz, enerji bekliyoruz, renk bekliyoruz! United Colors of Benetton'un rengarenk parçaları ile hem kendinizi hem sevdiklerinizi şımartmaya hazır mısınız?

Ailenin tüm üyelerinin uyumu düşünülen koleksiyonda United Colors of Benetton, yılın en sevilen deseni tartan ile elbiseler ve üstler tasarlıyor. Yeni yıla evde giren küçükleri için ise eğlenceli ve renkli pijama takımları ve pijamalarla uyumlu aksesuarlar bekliyor. United Colors of Benetton renkli koleksiyonunda yer alan tasarım ürünleriyle hediye arayışında da kurtarıcı oluyor. Yeni koleksiyonunda Jean-Charles de Castelbajac tarafından yeniden yorumlanan trikolar, bere ve atkı gibi aksesuar alternatiflerinin yanı sıra, yeni yıl ruhunun olmazsa olmazı kış motiflerinden ilham alan pijama, battaniye, çoraplar da yeni yıl için alınabilecek hediyeler arasında.

benetton.com
www.instagram.com/benetton_turkiye

BU BİR İLANDIR.

Retro ETKİ

Nostalji kuşağını sevenler için, yeni yılda eski düşünün. Tasarımıyla ve ruhuyla 'dönem'sel göndermeler yapan hediyeler anlamlı olabilir.

TEKZEN PUF, ₺399

MACHKA PALTO, ₺1995

DERİDEN ÇİZME, ₺659.50

RUSSELL HOBBS KETTLE, ₺459.90

SMEG EKMEK KIZARTMA MAKİNESİ (TRENDYOL.COM), ₺1390.90

REMINGTON SAÇ KURUTMA MAKİNESİ, ₺509.90

TWIST ÇANTA, ₺359

SAGAZA BLUZ, ₺1700

LENCO (D&R) PİKAP, ₺799

ELLE BOT, ₺529.90

BERSHKA TİŞÖRT, ₺99.95

ALTINCI CADDE ÇAYDANLIK, ₺78

GIFT

For the Special One

SEVGİ VE UMUDUN SİMGESİ
OPAL TAŞI LUZDEMİA'NIN HARF KOLYESİYLE BULUŞTU.

ÇÜNKÜ HER İSİM ÖZELDİR..HER İSİM AYRI BİR HİKAYEDİR.
#YOURNAME #YOURSTORY #EVERYNAMEHASASTORY

2020

UMUT VE SEVGİ
DOLU OLSUN.

ŁUZDEMIA

WWW.LUZDEMIA.COM

Soyut DÜŞÜNCE

Sanatseverler kemerlerini bağlasın. Sanatın duyguları kuşatan yaratıcı evrenine onu, anlamlı bir hediyeyle davet edin.

PORLAND TABAK, ₺65

IPEKYOL CEKET, ₺699

VANS AYAKKABI, ₺339

FABER-CASTELL PASTEL BOYA, ₺308

TOPRAĞIMDAN YERYÜZÜNE/ SEBASTIAO SALGADO KİTAP, ₺14.26

KNITTS ELBİSE, ₺1120

GUVENSANAT.COM ESKİZ SETİ, ₺113.95

EXQUISE SWEATSHIRT, ₺879

TWIST ETEK, ₺359

ALTINCICADDE.COM DEKORATİF KUTU, ₺48

DERİMOD ÇANTA, ₺179.99

YENİ BİR BAŞLANGIÇ

Yeni yıl; doğanın iyileştirici, yenileyici ve rahatlatıcı gücünü bilimle birleştirerek cildinizin doğal güzelliğini ortaya çıkarmanın tam zamanı.

Doğadan güç alarak, yaşama değer katan, hayata kolaylık ve renk veren ürünler geliştirmek hedefiyle yola çıkan Lyn Skincare ürünleri; defnenin ilhamı ve bilimin gücüyle yepyeni bir hikaye yazıyor. Yeni yılda yenilenmiş bir cilt istiyorsanız Lyn Skincare'in ürünleriyle doğanın hediyesi olan defneyi yeniden keşfedebilirsiniz. Defne, aromaterapide kıymeti en az bilinen bitkilerden biri. Dört mevsim yeşil kalan yapraklarıyla adeta zamansız, duru güzelliğin sembolü. Cilde iyi gelen faydalarının yanında en büyük özelliği etkileyici kokusu sayesinde zihinde rahatlatıcı bir etki yaratarak içsel dengeyi sağlaması.

GÜCÜNÜ DEFNEDEN ALIYOR

Lyn, yılbaşı için hazırladığı iki farklı kofre seçeneğiyle hediye telaşını keyifli hale getiriyor. İster serum-peeling ikilisini, ister serum-günlük nemlendirici kofrelerini seçebilirsiniz. Cildinizin nemini ve parlaklığını kaybettiğinden endişe ediyorsanız Yaşlanma Karşıtı Serum tam size göre. Yaşlanma belirtilerini önlüyor ve cildi canlandırırken yeniliyor. Arındırıcı Peeling, defne yaprağı parçacıklarıyla cildinizi ölü hücrelerden arındırıyor. Cilde kaybettiği parlaklığı ve renk dengesini geri kazandırıyor. Yoğun Nemlendirici Krem ise cildin nem ihtiyacını karşılarken daha yumuşak bir cilt ve daha canlı bir görünüm vadediyor.

BU BİR İLANDIR.

Hiper AKTİF

Sportif ruhların yerinde duramayan enerjisi için renkli ve rahat seçimler yapın.

TCHIBO TERMAL SWEATSHIRT, ₺109.95

DECATHLON KATLANAN BİSİKLET, ₺1749

LEVI'S ŞAPKA, ₺249.90

HUAWEI FREEBUDS KULAKLIK, ₺1099

SKECHERS AYAKKABI, ₺699

VETEMENTS AYAKKABI, ₺4165

NIKE AYAKKABI, ₺649

PUMA AYAKKABI, ₺979

ADIDAS ORIGINALS AYAKKABI, ₺749

VOIT BASKETBOL TOPU, ₺139.95

EASTPAK BEL ÇANTASI, ₺699

PULL&BEAR TOP, ₺99.95

OYSHO ÇANTA, ₺179.95

VANS PANTOLON, ₺369

Yılbaşı lezzetleri Migros Sanal Market'le sana geliyor!

İndir Migros Sanal Market'i,
yeni yıl gelirken tüm ihtiyaçların kapına gelsin.

Hemen indirin!

Soğutuculu araçlarla taşıma | Migros'la aynı fiyatlar | Kendin seçer gibi | Kapıda ödeme ve iade

MİGROS sanalmarket
Migros sana geliyor

İçim ISINDI

Kimine ilk görüşte insanın içi kaymar ve o öyle devam eder. İşte öylesi çok sevdiklerinize, her zaman yumuşak davranın!

PENTİ KULAKLIK, ₺44.95

BERSHKA KAZAK, ₺119.95

ELLE BOT, ₺379.90

LCW HOME DİZ BATTANİYESİ, ₺49.99

NETWORK ÇANTA, ₺599

TCHIBO SABAHLIK, ₺149.95

ZARA SUNİ KÜRK CEKET, ₺299.95

TEKZEN PUF, ₺269

HARLEY DAVIDSON (BOYNER) BOT, ₺699.95

IPEKYOL ŞAL, ₺359

Her Morhipo Paketi
Bir Hediye!
MUTLU YILLAR
App Store
Google Play
morhipo
.com
Tek tıkla moda

BÜYÜLÜ DAMLA

Yeni bir yıla başlarken kendinize de hediye almayı unutmayın! Aşk ve tutkuyla süslü romantik bir başlangıç, sizi yansıtacak bir parfüm olmadan olmaz.

HERMES TWILLY D'HERMES 85 ML, ₺990

BVLGARI SPLENDIDA MAGNOLIA SENSUEL 100 ML, ₺984

GIVENCHY L'INTERDIT EDT 80 ML, ₺680

CHANEL NO 5 100 ML, ₺801

BURBERRY HER INTENSE 100 ML, ₺896

JO MALONE ROSE&MAGNOLIA 100 ML, ₺720

VICTORIA'S SECRET BOMBSHELL INTENSE 50 ML, ₺579

KOTON DESIRED IN BLACK 100 ML, ₺59.99

THE BODY SHOP INDIAN NIGHT JASMINE 100 ML, ₺189.90

PRADA CANDY NIGHT 80 ML, ₺745

DIOR MISS DIOR 40 ML, ₺745

PORLAND
Hep Birlikte Olacağımız Renkli Sofralara...
Mutlu Yıllar
Cosmos Collection
porland porlandkurumsal www.porland.com
gia global innovation awards
honoring housewares retail excellence
2019 global honoree
perakendede mükemmellik ödülü

GÜÇLÜ ETKİ

Erkek çekiciliğinin vazgeçilmez şifresi. Şık, çekici, güçlü ve karşı konulmaz erkeği tanımlamak için kokuların dünyasından ilham alın. Sevdiğiniz erkekler için en ideal hediye!

KOTON IT'S HOT
100 ML, ₺54.99

GUERLAIN L'HOMME IDEAL 100 ML, ₺877

BOTTEGA VENETA EAU DE VELOURS 50 ML, ₺754

BVLGARI WOOD ESSENCE 100 ML, ₺788

ISSEY MIYAKE NUIT D'ISSEY PULSE OF THE NIGHT 100 ML, ₺679

TOM FORD NEROLI PORTOFINO ACQUA 50 ML, ₺770

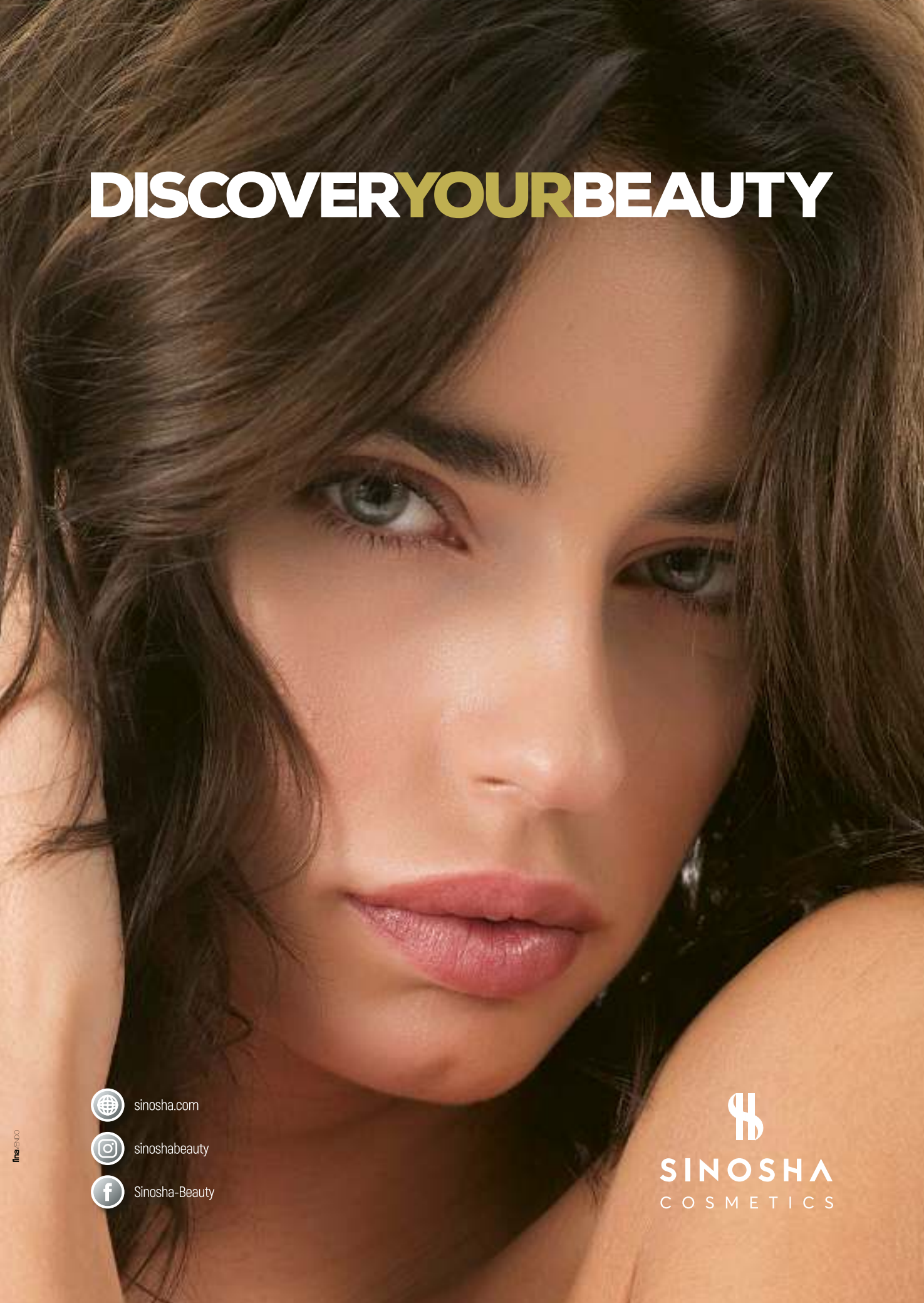
DOLCE&GABBANA THE ONE FOR MEN 50 ML, ₺560

CAROLINA HERRERA BAD BOY 50 ML, ₺498

YSL L'HOMME 100 ML, ₺725

DIOR SAUVAGE 60 ML, ₺529

JO MALONE AMBER&LAVENDER 100 ML, ₺680


DISCOVERYOURBEAUTY
sinosha.com
sinoshabeauty
Sinosha-Beauty
SINOSHA
COSMETICS

MUGLER

MÜCEVHER IŞIĞI

Kadife gibi bir cilt, dumanlı göz makyajıyla dans eden renkler ve tabii ki çokça ışıltı. Yeni yılın gelişini festival havasında kutlarken göz kamaştıracak parti makyajınız için pek çok önerimiz var.

CLARINS
FAR, ₺202

DIOR FAR, ₺120

LANCOME ALLIK, ₺365

SHISEIDO MASKARA, ₺95

SMASHBOX GÖZ KALEMİ, ₺82.50

DUMANLI GÖZLER

Chanel'in 'küçük siyah elbise'si modada nasıl bir etki yarattıysa dumanlı göz makyajı da güzellik dünyasında aynı etkiyi yarattı. Yıllara meydan okuyan dumanlı göz makyajından vazgeçemiyoruz elbette ama klasik siyah-gri ikilisinden sıkılanlar için güzel bir haberimiz var. Altın rengiyle birleşen mavi ve lacivert tonları buğulu göz makyajının en yeni trendi. Gözlere odaklanmak için allık seçerken pembe ya da şeftali gibi yumuşak tonlara yönelin.

Celebrate The New Year with us!

Sabrosa
Avantgarde Orkestra
Avantgarde Orchestra

Gabbro
Royals Orkestra
Royals Orchestra

Chalet
Alplerde Yeni Yıl
Alpine New Year

31 Aralık / December 31st, 2019

Res: +90 543 326 8111

swissotelthebosphorus

swissôtel THE BOSPHORUS
ISTANBUL

ŞARAP RENGİ DUDAKLAR

Dramatik, romantik ve seksi. Yeni kırmızı; şarap rengi. Bordoya çalan ve oldukça baskın karakterli bu koyu kırmızıyı kullanmanın bir inceliği var. Dudaklara odaklanmak için göz makyajında koyu tonlar yerine açık hatta tercihen hafif parlak renkleri kullanın. Cildinizin pürüzsüz ve olabildiği kadar doğal tonlarda olmasına da özen gösterin. Çünkü mat ya da yarı mat bir bitiş makyajınıza modern bir hava katacak.

FLORMAR FAR, ₺19.99

YVES ROCHER İKİLİ AYDINLATICI, ₺104.90

ESTEE LAUDER RUJ, ₺265

NARS RUJ, ₺225

GUERLAIN RUJ, ₺189

KADİFE YUMUŞAKLIĞI

Bazılarımız yüzdeki parlaklığı sever, biliyoruz ama ten makyajında yükselen trend pürüzsüz ve mat görünüm. Hedef noktamız doğallık. Kadife yumuşaklığında bir görüntüye sahip olmak için ihtiyacınız olan tek şey ten rengi bir fondöten ve yumuşacık bir görüntüyü kucaklayan pudra. Makyajınızı yapmadan önce cildinizin pürüzsüz görünmesi için peeling yapın ve parlamayı dengeleyen bir nemlendirici sürün. Renklerde natürel tonlardan ayrılmayın. Metalik krem bir far, nude tonlarda ruj, maskara ve kaş farı yeterli.

BOBBI BROWN KAŞ MASKARASI, ₺285

LANCOME FONDÖTEN, ₺325

CLARINS RUJ, ₺178

CLINIQUE PUDRA, ₺225

KIKO İKİLİ GÖZ FARI, ₺79.99

BİR PARÇA IŞILTI

Hangi yaşta olursak olalım ışıltıya karşı koyamamamızın özel bir nedeni olmalı. Hem elmacık kemiklerinde kullandığımız aydınlatıcılarda hem far, ruj ve eyeliner'larda parlaklıktan vazgeçemiyoruz. Parlak tonlarla buluşan grafik göz makyajı sezonun yükselen trendi. Yüzünüzde ayna etkisi yaratmak için gözler, elmacık kemikleri ve çenede biten bir ışıltı üçgeni yaratın.

NARS ALLIK, ₺265

DOLCE&GABBANA AYDINLATICI, ₺316

YSL RUJ, ₺275

DIOR BEŞLİ GÖZ FARI, ₺419

FLORMAR OJE, ₺9.99

Tchibo

www.tchibo.com.tr

TCHIBO İLE *Mutlu Seneler*

Tüm sevdiklerinize sıcacık bir sürpriz yapacağınız
yeni yıl hediyeleriniz Tchibo'da!

Küçük kahraman

Bazılarının evdeki 'yardımcı'sı konuşamıyor ama çok iş yapıyor. Bu küçük yardımcılarla mutlu olacak sevdiklerinizi tag'leyin!

KARACA COOKPLUS
MUTFAK ROBOTU, ₺599.99

DELONGHI KAHVE
MAKİNESİ, ₺499.90

FAKIR EL
MİKSERİ, ₺282

TEFAL INGENIO SET, ₺934

KITCHEN AID
BLENDER, ₺699

THERMOMIX DİJİTAL MUTFAK
ALETİ, ₺5990

BERNARDO DÖKÜM
TENCERE, ₺359

PHILIPS BLENDER,
₺329.95

HOMEND
KETTLE, ₺369.90

MADAME COCO
SOS TENCERESİ,
₺169.99

Yeni

Vernel max

Aromatherapy+

ile modunu yükselt

*

Stressiz OFİS

Acaba bu sene ona ofisinde sizi hatırlacak, aynı zamanda huzur ve keyif verecek bir hediye mi alsanız?

LOGITECH KABLOSUZ MOUSE, ₺179

L'OBJET (BEYMEN) BÜYÜTEÇ, ₺1245

NUDE TERARYUM, ₺365

IKEA SANDALYE, ₺699

LECOLOR AJANDA, ₺130.32

ULTIMATE EARS WONDERBOOM 2 HOPARLÖR, ₺649

LENCO (D&R) DAHİLİ HOPARLÖRLÜ PİKAP, ₺564

MUDO AYDINLATMA, ₺1590

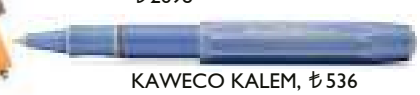
TCHIBO BLUETOOTH HOPARLÖR, ₺349.95

STARBUCKS KUPA, ₺114

CROSS DOLMAKALEM, ₺1088

APPLE iPAD MİNİ 64 GB (HEPSIBURADA.COM), ₺2698

HERSCHEL BİLGİSAYAR ÇANTASI, ₺645



KAWECO KALEM, ₺536

VORWERK

thermomix

YENİ YILDA THERMOMIX®'LE TANIŞIN,

LEZZET DOLU SOFRALAR HAZIRLAMANIN KOLAYLIĞINI YAŞAYIN!

30 dakikada 3 çeşit yemeği hazır hale getiren, 12 fonksiyonlu Thermomix® ile kendi evinizde de tanışabilir, 3 arkadaşınızı davet ederek tanıtıma ev sahipliği yapabilirsiniz.

Tanıtım talebi oluşturmak için web sitemizde yer alan **"Tanıtım Talep Edin"** butonuna tıklayabilirsiniz.

TANITIM TALEP EDİN

WWW.THERMOMIX.VORWERK.COM.TR

ONLINE ALIŞVERİŞ

thermomixtr

VORWERK Satış Noktası

kanyon'da

'INTEMA

YAŞAM

Mağazasında

ŞÖLEN BAŞLASIN

Yılın en coşkulu gecesini karşılamaya hazır mısınız? 31 Aralık gecesini dışarıda geçirmek istiyorsanız, özel olarak hazırlanan ve şık bir ambiyansa eşlik eden menüler eşliğinde otellerin keyifli alternatiflerine göz atmadan karar vermeyin.

LÜKS VE İHTİŞAM

Titanic Hotels'in İstanbul ve Antalya'daki otelleri her yıl olduğu gibi bu yıl da sürprizlerle dolu bir yılbaşı programı hazırladı. Titanic Mardan Palace, yeni yılı görkemli bir sarayın gerçek lüks ve ihtişamıyla karşılıyor. Dilek Taş Jazz Trio eşliğinde Lobby'de yılbaşı kokteylinizi alarak başlayacağınız gecede Topkapı Orchestra eşliğinde yılbaşı gala yemeği, sonrasında Moulin Rouge ile Monkey Club'da eğlenceli saatler sizleri bekliyor.
Tel: (0242) 319 41 00

BOĞAZ'A KARŞI

Conrad Istanbul Bosphorus, yeni yılı Boğaz'ın panoramik manzarasına karşı, canlı müzik eşliğinde ve konuklarına adeta ziyafet şöleni yaşatacağı yılbaşı menüleriyle karşılamaya hazırlanıyor. İhtişamlı atmosferinde bu yıl iki farklı mekanda iki ayrı programla misafirlerini ağırlayacak olan Conrad Istanbul Bosphorus'un Dünya mutfağına özgü lezzetleriyle ünlü mekanı Manzara Restaurant ve 270 derece benzersiz İstanbul manzarası sunan mekanı Summit Bar&Terrace, büyülü bir yılbaşı gecesi geçirmeniz için seçkin alternatifler sunuyor.
Tel: (0212) 310 25 25

FARKLI ALTERNATİFLER

Renaissance Polat Istanbul Hotel, yılbaşı gecesi tüm misafirlerinin zevklerine hitap ederek, farklı eğlence alternatifleriyle unutulmaz bir yılbaşı gecesi vadediyor. Daphne Restaurant&Grill, Marmara Balık Lokantası ve Bar Noblesse'de canlı performanslar eşliğinde eğlenceli yılbaşı programları, şölene dönüştürülmüş yeni yıl büfeleri ve 2020 sürprizleri sizi bekliyor. Yeni yılın ilk gününü Renaissance Polat Istanbul Hotel'de geçirmek istiyorsanız, Özel Yılbaşı Konaklama Paketi'nden yararlanabilir, 2020'nin ilk sabahına Yeni Yıl Brunch'ı ile 'merhaba' diyebilirsiniz. Tel: (0212) 414 18 00

DAĞ EVİNDE YILBAŞI

Swissotel The Bosphorus, İstanbul yeni yıl coşkusunu baş aşçı Ali Ronay ve ekibinin hazırladığı menülerle karşılayacak. İsviçre Alplerinden getirilen 120 yıllık dağ evi Chalet'de 21 Aralık'ta özel cooking workshop düzenlenecek. 24 Aralık'ta gerçekleşecek Noel Arifesi menüsünde, Chalet'nin klasikleşmiş peynir fondüsü, kızarmış hindi, çikolatalı fondü ve Noel kurabiyeleri sizi bekliyor. 31 Aralık yeni yıl akşamını Chalet'de geçirmek isteyenleri ise fırında hindi, tatlı patates, Züricher Art, kızgın yağ içinde masanızda hazırlanan küp şeklinde doğranmış dana etleri, meşhur Genova keki ve yeni yıl kurabiyelerinden oluşan bir menü yer alacak.Tel: (0212) 326 11 00

yatasbedding.com.tr YatasBedding YatasBedding

yataş® bedding

HEDEFİMİZ GENÇLİK VE SAĞLIK

Son günlerde adını sıkça duyduğumuz likit kolajenlere bir yenisi daha eklendi. Gold Collagen, daha genç görünen bir cilt, azaltılmış kırışıklıklar, daha güçlü saç ve tırnaklar için üretildi. Pure Gold Collagen 25-40 yaş arası görülen erken yaşlanma belirtileri, Forte Gold Collagen 40 yaş üzeri, yaşlanmış ve oksidatif stresin gelişmiş belirtileri, Active Gold Gollagen ise aktif ve yoğun yaşam tarzını benimseyen erkekler ve kadınlar için üretilmiş.

ŞIK SOFRALAR İÇİN

Karaca, yılbaşı konseptindeki ürünleriyle sofralara şıklık getiren yemek takımlarından birbirinden kullanışlı mutfak eşyalarına kadar sayısız hediye alternatifi sunuyor. Karaca mağazalarında bulabileceğiniz yüzlerce ürün seçeneği içerisinden sevdiklerinizin tarzına uygun bir armağan seçebilirsiniz.

KUSURSUZ IŞILTI

Ariş Pırlanta, yeni yılda parıldamak, ışığıyla fark yaratmak isteyenler için birbirinden şık tasarımlar sunuyor. Usta ellerde sanatla işlenen, kusursuz bir işçilikle hazırlanan ve pırlantanın sonsuz ışığını yansıtan yüzükler, kolyeler ve küpelerle yeni yılda göz kamaştıracaksınız.

MÜZİKSİZ ASLA!

Eski popülerliğini tekrar yakalayan pikaplar müziği nostaljiyle bir araya getiriyor. Geçmişin unutulmaz sanatçılarını dinleyebileceğiniz 45'lik plak çeşitlerinin yanı sıra günümüz sanatçılarından örneklere de yer veren D&R mağazalarındaki Ion Max LP Premier ve Lenco TT 34 gibi pikap modelleri nostalji hissini yaşamak isteyenlere hitap ediyor.

MUTFAĞINIZDAKİ MUCİZE

Sağlıklı ve lezzetli yemeklerin sırrı Thermomix, hem zamandan hem de enfes yemeklerden ödün vermek istemeyenlerin favorisi! 12 mutfak aletinin yaptığı işi yapabilen çok fonksiyonlu dijital mutfak aleti Thermomix, gıdaları besin değerlerini kaybetmeden, doğruyor, karıştırıyor, yoğuruyor ve pişiriyor.

DÜET ZAMANI

Mustafa Sandal ilk olarak Harbiye'de verdiği konserlerinde sevenlerine 'Mod' isimli çalışmasının hazırlıklarına başladığını ve Zeynep Bastık'la düet yapacağını müjdelemişti. Ünlü şarkıcı, sözü ve müziği kendisine ait olan, aranjesi Erhan Bayrak tarafından yapılan, yönetmenliğini ise Tolga Akiş'in üstlendiği 'Mod' adlı şarkısını Zeynep Bastık'la yorumladı. Mustafa Sandal ve Zeynep Bastık'ın düeti 'Mod' DMC etiketi ile dijital platformlardaki yerini aldı.

SEKTÖRÜN YENİ OYUNCUSU

'Güzelliğini keşfet' mottosuyla yola çıkan Sinosha Kozmetik, geniş ürün gamı ve kalitesiyle sektöre hızlı bir giriş yaptı. Fransa'da üretilen ve fondötenden far paletine, eyeliner'dan ruja uzanan ürünler uzun süre dayanıklılığıyla dikkat çekiyor, ayrıca paraben içermiyor. Sinosha, Boyner, Harvey Nichols, Galeries Lafayette ve Brandroom mağazalarında satışa sunuluyor.

ŞIMARMA ZAMANI

Tchibo, hediye almak kadar vermeyi de sevenler için hem eğlenceli hem de işlevsel seçenekler sunuyor. Yeni yılı evde kutlayacaklar için renkli ev aksesuarları ve yılbaşı süslerinden eğlenceli oyunlara, şık takı ve saatlerden kişisel bakım ürünlerine kadar sayısız hediye seçeneği hem kendinizi hem sevdiklerinizi şımartmak için sizi bekliyor.

ÖZEL BİR TASARIM

Luzdemia'nın en yeni koleksiyonu olan opal harf kolyeler, iş hayatından spor şıklığa kadar günün her anında şıklığından taviz vermeyen kadınların favorisi olabilir. 14 Kt mikron kaplama ile üretilen 925 gümüş kolyelerde gerçek opal ve renkli zirkon taşlar kullanılmış. Opal taşın içinizdeki gizli potansiyeli ortaya çıkardığına, negatif etkilerden koruduğuna ve şans getirdiğine inanılıyor.

2020'DEN
NE BEKLİYORSANIZ
METRO'DA!
Çeşit çeşit süslemeler, herkesin yüzünü güldürecek hediyeler, sofralarınız için taptaze malzemeler ve yeni yıla dair aradığınız binlerce ürün Metro'da.
METRO

HIZLA BÜYÜYOR

Yenilikçi uygulamalarıyla kiralama sektöründe adından söz ettiren Garenta, günlük kiralama operasyonunu franchise sistemiyle genişletmeye devam ediyor. Son olarak Ankara'da ikinci şubelerini açtıklarını belirten Garenta ve ikinciyeni.com Genel Müdürü Emre Ayyıldız, kısa bir süre önce İstanbul Maltepe'de de hizmet vermeye başladıklarını vurguluyor.

YENİLİKÇİ BAKIŞ

Avva, yılın en özel gecesinde smart casual stili ile kendi yılbaşı hikayesini yaratmak isteyen erkeklere ilham veren öneriler sunuyor. Yılbaşı seçimlerinde favoriler arasındaki smokinlere, Avva erkeğinin yeni yorumu olan basic tişört ve balıkçı yaka trikolarla eşlik ediyor. Ön plana çıkan tasarımlar arasında slim fit, desenli gömlekler ve zincir detaylı flannel pantolonlar da var.

YENİ BİR SEN

İhtiyaca yönelik iki farklı kolajen içeceği sunan Collaquin, geçen yıl müşterisiyle buluştu. Ankara'da Sağlık Bakanlığı GMP sertifikasına sahip bir ilaç fabrikasında yerli olarak üretilen Collaquin, 2020 yılında yeni ürünlerini paylaşmayı planlıyor. Eczaneler, güzellik merkezleri ve collaquin.com sitesinde satışa sunuluyor.

KLASİKLERE SAYGI

Dünyaca ünlü Fransız markası Lacoste, yılbaşını 'Croco Magic' özel saat koleksiyonuyla karşılıyor. Kadın, erkek ve çocuk olarak üç farklı versiyonu olan Lacoste Croco Magic; beyaz renk kasası, markanın klasikleşmiş polo tişört dokusunda tasarlanan beyaz petit pique dokulu kayışı ve 50 metreye kadar su geçirmez özelliğiyle unutulmaz bir hediye seçeneği sunuyor.

SÜRPRİZ KAMPANYALAR

Greyder mağazalarının yeni yıl kampanyasında ayakkabı, bot ve aksesuar koleksiyonlarında büyük fiyat avantajları var. Kadın koleksiyonunda sezonun trend rengi beyaz öne çıkarken; canlı renklerin parıltılı detaylarla harmanlandığı ürünler şık ve konforlu bir kış vadediyor.

LEKELERE TEK ÇÖZÜM

Tek ürünle tüm lekelere, ağır kirlere ve yağlara veda edebilirsiniz. Organik bitki özlerinin yüksek oranda saflaştırılmasıyla üretilen Eya Clean, natürel ve kokusuz bir leke çıkarıcı ve yağ çözücü ürün. Koku, bakteri ve küf oluşumunun engellenmesine yardımcı oluyor. Uzun süreli koruma sağlıyor. Doğada artık madde bırakmıyor ve tamamen çözünüyor.

EVİNİZDEKİ TAZELİK

Vernel Max Aromatheraphy+ doğanın tazeliğini ve sakinleştirici etkisini giysinize taşımanız için özel olarak tasarlanmış. Kremsi formülüyle duyularınızı rahatlatan ve ruhunuzu besleyen Vernel Max'ın içeriğindeki özel parfüm kapsülleri, yeni yıkanmış giysilerinizi giydiğinizde her hareket ve dokunuşunuzda aktive oluyor.

AYDINLIK BİR CİLT

Lyn Skincare ürünleri; defnenin ilhamı ve bilimin gücüyle yepyeni bir hikaye yazıyor. Koyu yeşil rengiyle cilde enerji, canlılık veren defneyaprağı, güçlü antioksidan kapasitesi sayesinde birçok cilt probleminde önleyici ve iyileştirici özelliği ile ön planda. Lyn Yaşlanma Karşıtı Antiaging Serum, içeriğindeki yüzde 100 doğal bitkisel yağlarla cildinize ışıltı veriyor, yaşlanma belirtilerini önlüyor ve cildi canlandırırken yeniliyor.

KIR EVİ SICAKLIĞI

Yataş Bedding'in yılbaşına özel hazırladığı Country Koleksiyonu en özel hediye alternatifleriniz arasında yer alabilir.
Yılbaşının vazgeçilmezi olan kırmızı, bej renk ile Country Koleksiyonu'nda bir araya geliyor. Jüt keseler, ketenler ve ekose desenler, yeni yılı bir dağ evinde şömine başında sıcak çikolata eşliğinde karşıladığınızı hissettiriyor.

Evimde Hobi®
atmıyoruz, yeniliyoruz

EvimdeHobi.com, Türkiye'nin craft sektöründe hizmet veren öncü ve lider markası Cadence Boya'nın e-ticaret bayisi olup, tüm ürünlerini bünyesinde bulunduran bir firmadır. Geri dönüşüm, yenileme, hobi, el sanatları ve dekorasyona dair tüm ürünleri bulabileceğiniz bir internet sitesidir. Amacımız; profesyonellerin dekorasyon tarzını ve kullanımını herkes için daha erişilebilir ve kullanılabilir hale getirmektir. Bunu başarmak için pazardaki değişimleri benimsedik ve modern perakende tekniklerini iş modelimize uyarladık. EvimdeHobi.com 5000'den fazla ürün çeşitliliği ve tüm Türkiye'ye sunduğu kargo avantajıyla, hobi ve craft sektöründeki ürünleri sizlere ulaştırır. Geniş ürün yelpazesi ve renk skalası ile hayal gücünüzü yansıtabileceğiniz, eğlenerek uygulayabileceğiniz ürünlerimizle daha uzun yıllar ilk günkü heyecanla sizlere ilham vermeye, rehberlik etmek devam edeceğiz.

- Boyalar
- Mediumlar
- Çatlatmalar
- Vernikler
- Rölyef Pastalar
- Yapıştırıcılar
- Fırçalar
- Dekoratif Yan Ürünler

Cadence Eskitme Kremi
Distress Pasta

Cadence Hybrid
Multisurface

Danışman olun!

Danışman olup fikirlerinizi kazanca dönüştürmek için bizimle iletişime geçin.

Kolay Ödeme Yöntemi

Cüzdan hesabınıza dilediğiniz zaman bakiye yükleyebilir, canınız istediğinde bu bakiye ile sipariş ödemelerinizi gerçekleştirebilirsiniz.

Çarkıfelek

Çarkıfelek uygulaması ile anında indirim kuponu kazanabilirsiniz.

Güvenli Teslimat

Yurt içi ve Yurt dışında UPS Kargo güvencesi ile teslimat.

Aynı Gün Teslimat

İstanbul içi siparişlerde aynı gün Motokurye ile teslimat hizmeti.

Sosyal medya üzerinden bizleri takip ederek yeni fikir ve ürünlerden haberdar olun..

www.evimdehobi.com

Ahmediye Mahallesi, Halk Caddesi, Emin Ongan Sokak, No: 8/A, Üsküdar - İstanbul

/evimdehobi /evimdehobi /evimdehobi info@evimdehobi.com +90 850 346 46 24

CADENCE YARLI ÜRÜNÜ

Axess'te devir değişiyor chip-paralar kaybolmuyor

KAYBOLMAYAN CHIP PARA

Şimdi Axessleyenler chip-paralarını dilediği gibi biriktiriyor, hayalinde ne varsa alıyor.

axess

AXESS yaz 5990'a gönder, başvurun onaylandığında kartını en yakın şubeden hemen al.

Axess kazandırır

Kart kampanyalarından kazanılan chip-paraların silinmemesi uygulaması; 21 Ekim 2019 tarihinde kartınızdaki mevcut chip-paralar ile, bu tarihten itibaren kazanılacak chip-paralar için geçerlidir. Chip-paraların kazanım ve kullanım alanlarına ilişkin sınırlamalar/detaylar kampanya özelinde değişiklik göstermektedir. Akaryakıt sektöründe kazanılan chip-paralar sadece akaryakıt sektöründeki Axess üye işyerlerinde akaryakıt ve otogaz alımlarında kullanılabilir. Akbank T.A.Ş. kampanyayı durdurma ve kampanya şartlarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

AKBANK